

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

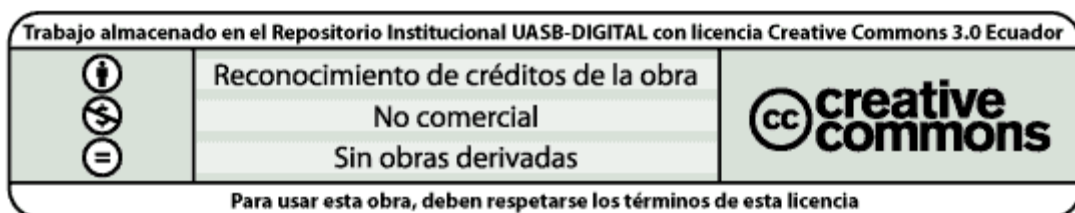
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Estudio de competitividad del sector ensamblador de vehículos
del Ecuador**

César Alfonso Almeida Falcón

Quito, 2016



CLAÚSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, César Alfonso Almeida Falcón, autor de la tesis intitulada **Estudio de competitividad del sector ensamblador de vehículos del Ecuador** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en lo formato virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaria General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 04 de abril de 2016

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Dirección de Empresas

**Estudio de competitividad del sector ensamblador de vehículos del
Ecuador**

Autor: César Almeida

Tutor: Roberto Hidalgo

Quito, 2016

RESUMEN

La presente tesis se refiere a un estudio de competitividad del sector ensamblador de vehículos del Ecuador en lo que respecta a la producción de camionetas.

El objetivo es presentar un estudio del ambiente industrial y competitivo del sector ensamblador teniendo como hipótesis plantear un <adecuado estudio que permita tener insumos para comprender la industria y promover la comprensión de los directivos para la toma de decisiones en este tipo de actividades empresariales.

El tipo de estudio a utilizar es el descriptivo ya que a más de orientar a la comprobación de la hipótesis permitirá identificar características y comportamientos del sector ensamblador, información primaria en base a métodos como entrevistas a los principales dirigentes de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana y de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, gerentes de línea de las plantas ensambladoras, consultores dedicados a este tipo de negocios, encuestas a clientes del producto en investigación; fuentes secundarias disponibles como información de los respectivos entes de control gubernamentales como Servicio de Rentas Internas (SRI), Superintendencia de Compañías, Pro Ecuador y revistas especializadas con el propósito de obtener estadísticas y establecer generalizaciones a partir de éstos.

Los resultados del proceso de investigación fueron principalmente plantear objetivos y una serie de estrategias para el sector y su impacto en cada planta industrial incluyendo recomendaciones que puedan mejorar la productividad y competitividad.

Palabras clave: ensamblaje; sector; industria; competitividad; mercado; camionetas

DEDICATORIA

A ellas, Saida, Amparo, Carolina y Rafaela,

mi madre, mi esposa, mi hermana, mi hija,

a ustedes, gracias.

apreciado Pablito,

a ti,

que todo se logra con perseverancia y voluntad.

Primero y ante todo, después de lo ocurrido al final de 2014,

gracias Dios por permitirme seguir viviendo

como fue en el principio, ahora y siempre...

AGRADECIMIENTO

A Dios por la guía y la sabiduría brindada.

A la Universidad Andina Simón Bolívar por el conocimiento y crecimiento profesional otorgado.

Al tutor de tesis y tribunal, por su guía técnica en el desarrollo del proyecto de investigación como del tiempo otorgado durante las diferentes reuniones de trabajo realizadas.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| Introducción | 12 |
| Resumen del problema..... | 12 |
| Objetivos del trabajo..... | 13 |
| Hipótesis de trabajo | 13 |
| Aspectos metodológicos | 13 |
| Fuentes de información..... | 14 |
| Alcances del trabajo..... | 14 |
| Capítulo primero..... | 15 |
| Marco teórico | 15 |
| 1.1. Ambiente industrial y competitivo | 15 |
| 1.2. Diamante competitivo y el modelo de cinco fuerzas..... | 17 |
| 1.2.1. Ventaja competitiva de las naciones: diamante de Porter | 17 |
| 1.2.2. Modelo de competencias de cinco fuerzas | 18 |
| 1.2.3. Estrategia empresarial: análisis externo | 20 |
| 1.3. Factores críticos de éxito empresarial..... | 22 |
| Capítulo segundo | 24 |
| Industria automotriz..... | 24 |
| 2.1. Industria automotriz mundial | 24 |
| 2.2. Evolución del sector automotriz ecuatoriano | 29 |
| Capítulo tercero | 33 |
| ANÁLISIS DEL MERCADO DE CAMIONETAS..... | 33 |
| 3.1. Principales competidores | 33 |
| 3.1.1. Maresa Ensambladora | 33 |
| 3.1.2. Ómnibus BB | 34 |
| 3.1.3. Aymesa..... | 35 |
| 3.1.4. Ciauto | 35 |
| 3.2. Niveles de producción..... | 36 |
| 3.3. Ventas..... | 39 |
| 3.4. Rivalidad empresarial | 42 |
| 3.4.1. Ingresos | 42 |
| 3.4.2. Ganancias | 43 |
| 3.4.3. Impuesto a la renta | 44 |
| 3.4.4. Nómina de colaboradores..... | 45 |
| 3.4.5. Reputación nacional y sus líderes..... | 45 |
| 3.4.6. Marcas más recordadas y mejor lugar para trabajar | 46 |

| | |
|--|----|
| 3.4.7. Índices financieros | 47 |
| 3.4.8. Análisis técnico del producto | 49 |
| 3.5. Análisis de la demanda | 53 |
| 3.5.1. Selección de marca | 53 |
| 3.5.2. Preferencia de modelo..... | 53 |
| 3.5.3. Adquisición física de la camioneta | 54 |
| 3.5.4. Elección de combustible..... | 55 |
| 3.5.5. Gustos y preferencias específicas | 55 |
| Capítulo cuarto | 58 |
| ANÁLISIS COMPETITIVO..... | 58 |
| 4.1. Análisis de las cinco fuerzas (compendio)..... | 58 |
| 4.1.1. Entrada potencial de nuevos competidores | 58 |
| 4.1.2. Rivalidad entre empresas competidores..... | 58 |
| 4.1.3. Poder de negociación de los consumidores | 59 |
| 4.1.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos | 60 |
| 4.1.5. Poder de negociación de los proveedores | 60 |
| 4.2. Análisis ambiental (matrices de evaluación interna y externa) | 62 |
| 4.2.1. Evaluación de factores externos | 63 |
| 4.2.2. Evaluación de factores internos | 65 |
| 4.2.3. Análisis de perfil competitivo..... | 66 |
| 4.3. Objetivos y estrategias | 67 |
| 4.3.1. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción | 68 |
| 4.3.2. Objetivos estratégicos | 70 |
| 4.3.3. Estrategias propuestas a los objetivos planteados..... | 73 |
| 4.4. Impacto de los resultados de la matriz en las ensambladoras | 77 |
| Capítulo quinto | 80 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 80 |
| 5.1. Conclusiones..... | 80 |
| 5.2. Recomendaciones | 83 |
| BIBLIOGRAFIA | 84 |
| ANEXOS | 87 |

GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Cadena de valor | 16 |
| Gráfico 2: Diamante competitivo | 18 |
| Gráfico 3: Modelo de las cinco fuerzas de competencias..... | 19 |
| Gráfico 4: Componentes del macroambiente de una empresa | 21 |
| Gráfico 5: Fluctuación nivel mundial | 26 |
| Gráfico 6: Relación del ranking mundial 2014 | 27 |
| Gráfico 7: Variación de la venta de vehículos | 28 |
| Gráfico 8: Relación habitantes/vehículos | 29 |
| Gráfico 9: Composición de las ventas (ensamblaje-importación) | 31 |
| Gráfico 10: Tendencia camionetas frente industria..... | 32 |
| Gráfico 11: Producción anual por ensambladora | 36 |
| Gráfico 12: Relación prod. camionetas /prod. total por ensambladora | 37 |
| Gráfico 13: Ventas de camionetas ensambladas | 40 |
| Gráfico 14: Ingresos generados..... | 42 |
| Gráfico 15: Ganancias obtenidas..... | 43 |
| Gráfico 16: Impuestos devengados | 44 |
| Gráfico 17: Planta laboral | 45 |
| Gráfico 18: RPM requeridas para arrancar | 50 |
| Gráfico 19: Segundos para cubrir 100 mts | 50 |
| Gráfico 20: Ergonomía - conductor..... | 51 |
| Gráfico 21: Camionetas en general - ensambladas y exportaciones | 53 |
| Gráfico 22: Camionetas en general – adquisición por provincias..... | 55 |
| Gráfico 23: Importación anual y país de origen..... | 60 |
| Gráfico 24: Matriz de diagnóstico | 68 |
| Gráfico 26: Importaciones | 77 |

TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Tipos comunes de los factores de éxito principales..... | 22 |
| Tabla 2: Registro de ventas de nuevos vehículos..... | 25 |
| Tabla 3: Ranking mundial de empresas manufactureras 2014..... | 26 |
| Tabla 4: Mercado regional | 27 |
| Tabla 5: Composición de las ventas en Ecuador / 2002 - 2014 | 30 |
| Tabla 6: Modelos más vendidos..... | 32 |
| Tabla 7: Producción y chasis de camionetas (2011 – 2014)..... | 38 |
| Tabla 8: Exportaciones Maresa | 40 |
| Tabla 9: Exportaciones Ómnibus BB | 41 |
| Tabla 10: Importaciones de camionetas 2012 - 2014..... | 41 |
| Tabla 11: Indicadores financieros | 48 |
| Tabla 12: Consumo de combustible | 51 |
| Tabla 13: Dimensiones y capacidad de carga | 52 |
| Tabla 14: Camionetas en general - modelo..... | 54 |
| Tabla 15: Camionetas en general – valor promedio..... | 54 |
| Tabla 16: Camionetas en general – tendencia de combustible | 55 |
| Tabla 17: Camionetas en general – encuestas realizadas | 56 |
| Tabla 18: Auto partes necesarias..... | 61 |
| Tabla 19: Lista de proveedores | 61 |
| Tabla 20: Matriz de evaluación de factores externos | 64 |
| Tabla 21: Matriz de evaluación de factores internos..... | 66 |
| Tabla 22: Matriz de perfil competitivo | 67 |
| Tabla 23: Matriz PEYEA..... | 69 |
| Tabla 26: Matriz FODA..... | 70 |
| Tabla 27: Lista de compañías más rentables en el Ecuador 2013 | 74 |
| Tabla 28: Compañías con mayores ganancias en el Ecuador 2013..... | 74 |

ANEXOS

Anexo 1: Ranking total mundial de empresas manufactureras 2014 completo

Anexo 2: Modelos ensamblados por las diferentes ensambladoras

Anexo 3: Aplicación de encuestas a propietarios de camionetas ensambladas

Anexo 4: Formato de preguntas a expertos del sector

Anexo 5: Propuesta evaluación proveedores

Anexo 6: Indicadores de productividad

Introducción

Resumen del problema

En 2014 en el sector automotor se concretaron ventas por 120.060 vehículos¹ (veh) nuevos lo que representa un aumento del 5,49% en comparación con el volumen comercializado en el año 2013 (*113.812 veh*) y de una reducción de 1,14% con relación al año 2012 (*121.446 veh*). Este escenario fue generado en un entorno que según datos oficiales del Banco Central del Ecuador (BCE) la economía nacional registró un producto interno bruto (PIB) anual nominal *a precios de 2007* de 5.6, 4.6 y 3.7% correspondiente a los años 2012, 2013 y 2014 respectivamente lo que refleja signos de desaceleración en el país, el Fondo Monetario Internacional (FMI) pronostica para el cierre del año 2015 un PIB de 0,5% confirmando así la tendencia.

Desde la perspectiva interna, restricciones a la importación de vehículos armados –Resoluciones No. 66 y 101 del Comité de Comercio Exterior (COMEX), generación del Reglamento Técnico Ecuatoriano (RTE) No. 034:2010 del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) y de su reforma (doble airbag frontal) han generado según fuentes de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) efecto económico en los precios de los vehículos de rango de USD 10.000 a USD 20.000 en el cual se concentra el 46,8% de la demanda nacional, según expresan.

Estas causas a más de las nuevas regulaciones para las importaciones de llantas, homologación de vehículos, etiquetado de repuestos, restricciones técnico-legales y cupos de importación son en las cuales el sector ensamblador se enfrenta, si se sostiene la situación actual se pronostica desinversión en el giro de negocio, afectación a los proveedores que suministran auto-partes a las plantas ensambladoras y más aún no tener estrategias para enfrentar escenarios internacionales y el cambio de la matriz energética, en el caso ecuatoriano.

Una alternativa para superar la situación actual es la realización de este estudio de competitividad con el propósito de generar herramientas para la toma de decisiones de los principales involucrados en el sector ensamblador.

¹ Se excluye la comercialización de motos.

Objetivos del trabajo

A continuación se presentan el objetivo general y los específicos que guían la elaboración del tema de investigación.

Objetivo general

Presentar un estudio del ambiente industrial y competitivo del sector ensamblador de vehículos del Ecuador en lo que respecta a la línea de negocio: camionetas

Objetivos específicos

Realizar un análisis de la industria automotriz tanto mundial y su evolución en el mercado nacional.

Analizar el mercado de camionetas, características de competidores, niveles de producción, ventas como de su rivalidad empresarial.

Presentar un análisis competitivo en conjunto con el análisis ambiental, incluyendo objetivos y una serie de estrategias para su implementación estratégica.

Hipótesis de trabajo

Un adecuado estudio desde el punto competitivo del sector ensamblador del Ecuador permite tener insumos para comprender la industria y promover la toma de decisiones por parte de los directivos en este tipo de actividades empresariales.

Aspectos metodológicos

El tipo de estudio a utilizar es el descriptivo ya que a más de orientar a la comprobación de la hipótesis permitirá identificar características y comportamientos del sector ensamblador. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke 1989, 34).

El interés principal será analizar ciertas variables para determinar, medir y comprobar interrelaciones entre ellas.

Fuentes de información

Las fuentes que permitieron obtener información fueron tanto primarias como secundarias. Información primaria en base a métodos como entrevistas a los principales dirigentes de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana y de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, gerentes de línea de las plantas ensambladoras y consultores dedicados a este tipo de negocios. Encuestas a clientes del producto en investigación, se realizaron a un tamaño de muestra de 59 encuestas de un lote de 450 como universo identificado con un nivel de confianza del 90%.

Fuentes secundarias disponibles como información de los respectivos entes de control gubernamentales como Servicio de Rentas Internas (SRI), Superintendencia de Compañías, Pro Ecuador y revistas especializadas con el propósito de obtener estadísticas y establecer generalizaciones a partir de éstos.

Alcances del trabajo

Una vez recolectada la información generada por las diferentes fuentes se procedió a deducir con el objeto de encontrar las particularidades del sector, describir los antecedentes del entorno mundial, la evolución del sector automotriz ecuatoriano, un análisis del mercado, de los principales competidores, niveles de producción, ventas y su competitividad para concluir con objetivos y una serie de estrategias para el sector y su impacto en cada planta industrial incluyendo recomendaciones que puedan mejorar la productividad.

Capítulo primero

Marco teórico

El presente capítulo tiene como propósito describir los elementos teóricos planteados que permitirán fundamentar el proceso de investigación, una descripción del ambiente industrial y competitivo, del diamante competitivo en conjunto con el modelo de competencias de cinco fueras y los factores críticos de éxito empresarial.

1.1. Ambiente industrial y competitivo

El entorno del mundo empresarial obliga a las organizaciones adecuar sus modelos de gestión internos con el propósito de implementar estrategias diferenciadoras para ser atractivos al mercado e inicialmente autosustentables, darse a conocer a la sociedad y distinguirse cada día más por la calidad y la capacidad de responder a dichas necesidades. El ambiente industrial y competitivo se describe como aquellas características predominantes o factores que rodean a un grupo de empresas que tiene similar giro de negocio y que dichas características dan forma al panorama o el escenario para su funcionamiento. El análisis de estos factores distintivos de un sector empresarial no solo es el inicio para un estudio subsiguiente sino también incentiva la comprensión de las estrategias que toman quienes se ven afectados, es necesario entender que dichas organizaciones son un conjunto de elementos interdependientes e interconectados que persiguen un mismo fin y cuyos propósitos e intereses pueden afectar positiva o negativamente a la organización en su conjunto.

Acerca de las características o factores inicialmente mencionados, Arthur Thompson y A. Strickland en su libro *Administración Estratégica*, explican:

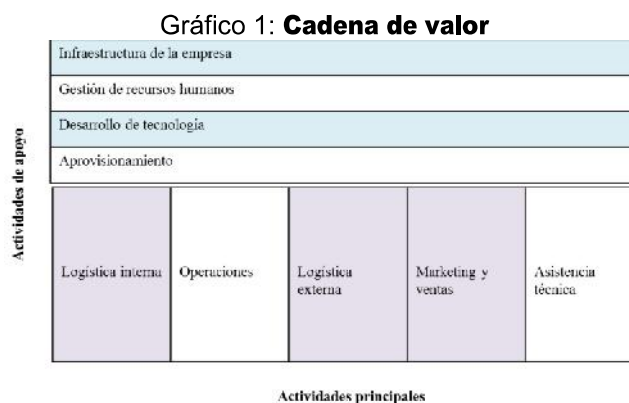
...las industrias difieren de forma significativa en factores como tamaño del mercado y tasa de crecimiento, la cantidad y dimensiones relativas tanto de los compradores como de vendedores, el alcance geográfico de la rivalidad competitiva, el grado de diferenciación de producto, la rapidez de innovación del producto, las condiciones oferta-demanda, los grados de

integración vertical y de las economías de escala y de los efectos de las curvas de aprendizaje (2010, 90).

En el mismo sentido la capacidad competitiva a nivel país podría intervenir factores como dotación de factores productivos, naturaleza de la demanda interna, estructura empresarial productiva y estabilidad y condiciones ambientales. Dentro de esta descripción es necesario mencionar términos vinculantes como la ventaja competitiva que se determina como una habilidad que trasciende a los productos y mercados y resulta cuando una organización aprende a integrar en forma armónica múltiples tecnologías, conocimientos y relaciones entre diferentes niveles y áreas dentro y fuera de la propia organización, son difícilmente imitables por los competidores. Acerca de las características o factores inicialmente mencionados, Michael Porter en su libro *Estrategia y ventaja competitiva*, menciona:

La ventaja competitiva es función de la capacidad de proporcionar al comprador un valor similar al que le proporcionan los competidores pero realizando las actividades de modo eficaz o de la capacidad de realizar las actividades a un costo similar pero de una forma original que genera más valor para el comprador que el que le proporcionan los competidores y, por lo tanto, permiten un precio superior (2006, 41).

El mismo autor describe la “cadena de valor” como un marco conceptual que permite analizar las actividades específicas con las cuales las organizaciones pueden crear valor y ventaja competitiva, ofrece un medio sistemático de presentar las actividades; dichas acciones que realiza una empresa de cualquier sector pueden ser agrupadas en las nueve categorías genéricas (ver Gráfico N.º 1).



Fuente: Modificado de Porter (2006)
Elaboración propia

1.2. Diamante competitivo y el modelo de cinco fuerzas

Michael E. Porter, una destacada autoridad en estrategia competitiva y competitividad internacional se ha convencido de que el reto de desarrollar una estrategia se ve enormemente afectado por las realidades locales. A continuación se describen sus dos principales visiones más la afectación del ambiente externo:

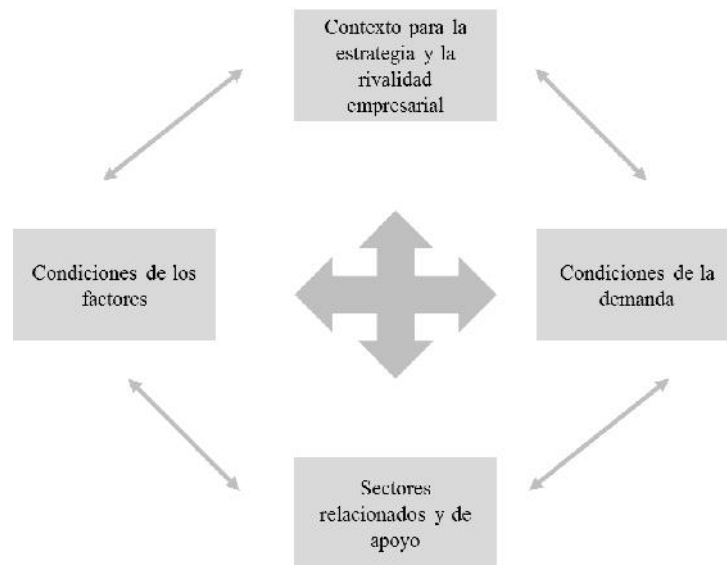
1.2.1. Ventaja competitiva de las naciones: diamante de Porter

Una nación tiene como propósito económico crear bienestar y progreso a sus ciudadanos, uno de los medios clave para lograrlo está en la competitividad y especialmente en la productividad de ellas y sus industrias particularmente en su capacidad de innovar y mejorar. Las naciones triunfarán en ciertos sectores como consecuencia a que su entorno es estimulante, dinámico y competitivo; esta ventaja crece constantemente debido a un proceso muy interno de desarrollo ya que las particularidades en costumbres, institucionalidad, libertades contribuyen al éxito nacional.

Los criterios transversales que maneja este subcapítulo son vinculados al concepto macroeconómico de la cuenta corriente que relaciona exportaciones e importaciones en el contexto internacional seleccionando qué bienes y servicios deberían ser generados y otros adquiridos. Siendo una causa-efecto, esto generaría que una nación podría especializarse en industrias donde sus emprendimientos son relativamente más competitivos e importar bienes en los cuales sus sectores industriales son menos productivos que sus pares internacionales, por ende es una interacción muy detallada con la competencia de sectores industriales. Felipe Larrián, en su libro *Macroeconomía en la práctica*, explica. “...cada empresa evalúa qué partes del producto producen mejor en casa y cuáles les resulta más convenientes comprar en el exterior. En general, tal consideración está muy influida por el costo de los factores en los distintos mercados proveedores potenciales.”(2004, 157).

En el siguiente gráfico se ilustran las características que dan forma al ambiente en el cual se interrelacionan los sectores.

Gráfico 2: **Diamante competitivo**



Fuente: modificado de Porter (2006)
Elaboración propia

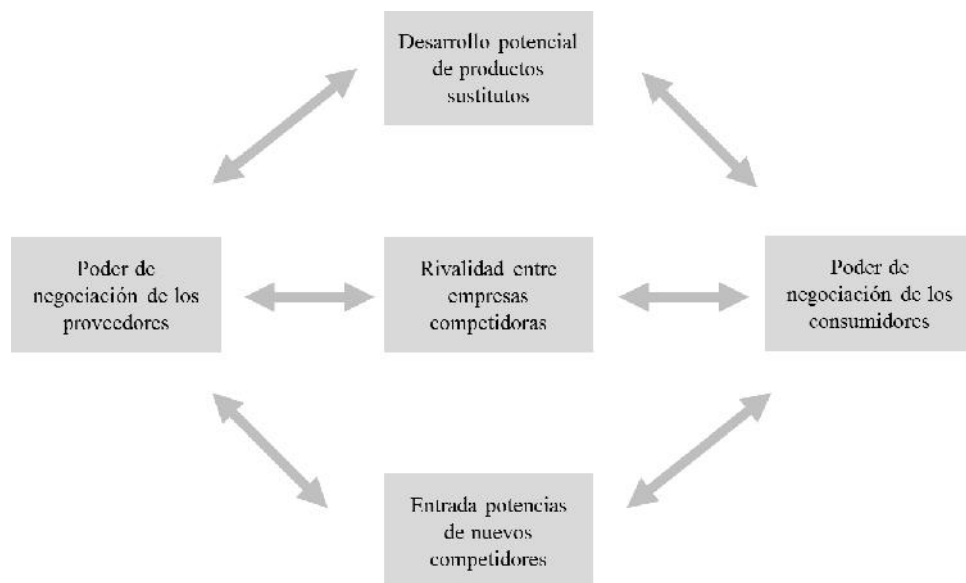
1. *Contexto para la estrategia y la rivalidad empresarial*: contexto local que fomente la inversión en actividades relacionadas con la innovación, competencia enérgica entre rivales ubicados localmente.
2. *Condiciones de la demanda*: Necesidades del cliente local que sirven para anticipar las de clientes de otros lugares, clientes locales expertos y exigentes.
3. *Condiciones de los factores*: Recursos humanos de gran calidad, en especial personal científico, técnico y directivo. Sólida infraestructura básica de investigación en las universidades y amplio suministro de capital de riesgo.
4. *Sectores relacionados y de apoyo*: Presencia de proveedores locales cualificados y empresas relacionadas como también de clúster en lugar de industrias aisladas.

1.2.2. Modelo de competencias de cinco fuerzas

Uno de los métodos más utilizados para el análisis de sectores industriales ha sido el modelo de las cinco fuerzas de la competencia, siendo ésta una herramienta para obtener una línea base de forma sistemática los principales factores competitivos en un mercado y para diagnosticar la fuerza e importancia de cada una. La intensidad de la competencia intraempresarial varía en gran medida en relación de

las industrias, es mayor en sectores industriales de menor rendimiento. Este análisis tiene como propósito saber el grado de interés que puede tener el sector mediante el análisis de los factores que la determinan. Será más interesante un sector donde existan menos competidores (consolidados) que otro donde existan muchos (fragmentado), o un sector donde el producto o servicio a brindar tenga una alta importancia para determinados clientes que otro en el que sea marginal. En la siguiente gráfica se ilustra las cinco fuerzas competitivas:

Gráfico 3: **Modelo de las cinco fuerzas de competencias**



Fuente: Modificado de Fred R. David (2003)
Elaboración propia

1. *Desarrollo potencial de productos sustitutos*: las industrias compiten con los fabricantes de productos sustitutos de otras empresas, siendo él sustituto como aquel que realiza la misma función que otro producto. Éstos limitan los rendimientos de un sector industrial y cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos mayor será el margen de utilidad. Otros indicadores de mercado de la fortaleza de los productos sustitutos son si las ventas de ellos crecen más rápido que las de los sectores que se analizan, si los productores de los sustitutos adquieren más capacidad y si la utilidad de los productores de los sustitutos están al alza.
2. *Poder de negociación de los proveedores*: presiones competitivas del poder de negociación del proveedor, dicha presión afecta la intensidad de la competencia en un sector, sobre todo cuando existen muchos proveedores,

cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Un grupo de proveedores será influyente si está dominado por pocas compañías y constituyen una amenaza contra la integración vertical.

3. *Rivalidad entre empresas competidoras*: siendo ésta la más fuerte de las cinco fuerzas. Las estrategias que gestiona una empresa tiene éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Presiones competitivas por la competencia de una mejor posición en el mercado, mayores ventas y participación de mercado y ventajas competitivas.
4. *Poder de negociación de los consumidores*: Presiones competitivas del poder de negociación del comprador y de la colaboración comprador-vendedor. Dichos consumidores tendrán un alto poder de negociación si están concentrados o compran grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor o dichos productos que adquieren son estándar y tienen pocos costos cambiantes.
5. *Entrada potencial de nuevos competidores*: varios factores determinan si la amenaza de nuevas empresas que entren en el mercado plantea una presión significativamente competitiva.

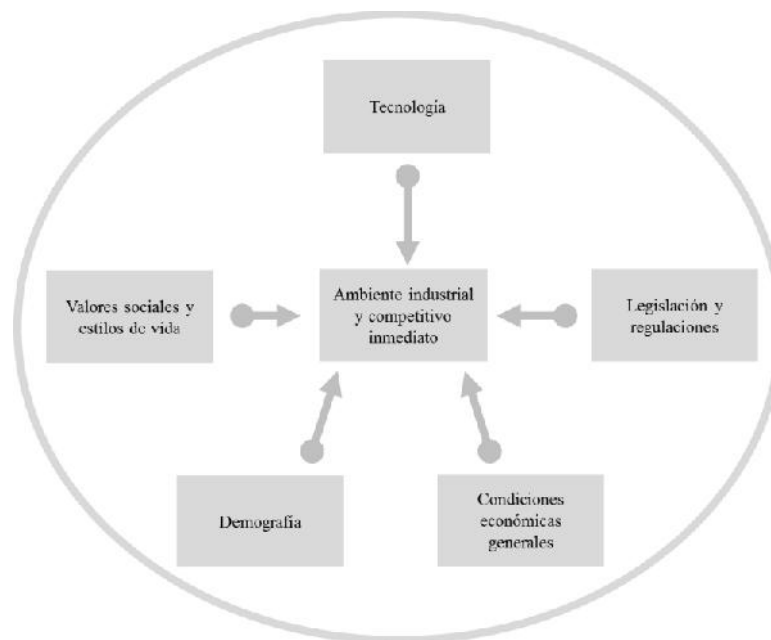
El modelo de las cinco fuerzas calibra el nivel de atractivo de una industria y ayuda a identificar las fuerzas específicas que están dando forma al sector, tanto de manera favorable como desfavorable.

1.2.3. Estrategia empresarial: análisis externo

Como antesala a nivel de guía, el análisis ambiental trata de realizar una caracterización y comprensión de la organización y su interrelación con el medio y el entorno en el cual se desenvuelve, aquí se deben reconocer las posibilidades que se le presentan a la empresa para poder alcanzar una posición que le permita obtener mejores resultados a los competidores, así como las posibilidades que pueden perjudicarla, Arthur Thompson y A. Strickland en su libro *Administración Estratégica*, explican:

Todas las empresas operan en un “macroambiente” moldeado por las influencias de la economía en su conjunto, la demografía, los valores y estilos de vida de la sociedad, la legislación y regulaciones gubernamentales, los factores tecnológicos y, más cercana, la industria y área competitiva en que opera la empresa (*gráfico adjunto*). En estricto sentido, el macroambiente abarca todas los factores e influencias pertinentes fuera de los límites de la compañía; con “pertinentes” nos referimos a que tienen la importancia suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategias y modelo comercial (2010, 90).

Gráfico 4: Componentes del macroambiente de una empresa



Fuente: Modificado de Arthur Thompson y A. Strickland (2010)
Elaboración propia

En efecto, los altos directivos evalúen el ambiente externo, deben estar atentos a los potenciales avance importantes, deben estudiar sus efectos e influencia, y adaptar el rumbo y la estrategia de la empresa como sea necesario. Los cambios que ocurren en las factores externos se traducen en efectos en la demanda de los consumidores por productos y servicios, afectan los tipos de bienes que se desarrollan, la naturaleza del posicionamiento y las tácticas de nicho de mercados, los tipos de servicios que se ofertan y la selección de las empresas que se adquirirán o venderán.

1.3. Factores críticos de éxito empresarial

Son aquellos factores que más afectan la capacidad a la industria para progresar en el mercado, los elementos particulares de la estrategia, atributos del bien, recursos, competencias, capacidad competitiva y logros comerciales que representan la diferencia entre sus pares. Los factores críticos de éxito (FCE) por su origen, son cruciales para el éxito competitivo futuro que todas la empresas de la industria deben poner atención a ellos; identificarlos a la luz de los factores competitivos y de la industria prevalecientes y anticipadas es, por tanto, siempre una consideración analítica y de elaboración de estrategias de mayor prioridad. Se determina a partir de los análisis sobre la industria y su ambiente competitivo, se derivan directamente de las características más influyentes de la industria, del aspecto de la competencia, los efectos de las fuerzas impulsoras, las posiciones comparativas en el mercado de los miembros de dicha industria y los movimientos probables de los rivales importantes, a continuación se describe los tipos más comunes de FCE:

Tabla 1: **Tipos comunes de los factores de éxito principales**

| FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO RELACIONADOS A: | REFERENCIA |
|---|--|
| Tecnología | <ul style="list-style-type: none">- Experiencia en investigación científica.- Procesos automatizados de producción |
| Fabricación | <ul style="list-style-type: none">- Economías de escala.- Control de calidad.- Amplia utilización de activos fijos.- Acceso a fuerza laboral calificada.- Productividad elevada.- Diseño de ingeniería. |
| Distribución | <ul style="list-style-type: none">- Red de mayoristas- Fuerte capacidad de venta |
| Marketing | <ul style="list-style-type: none">- Variedad de productos- Marca bien conocida- Asistencia técnica- Servicio al cliente- Garantía- Buena publicidad |
| Habilidades y Capacidades | <ul style="list-style-type: none">- Planta laboral calificada- Capacidad de distribución nacional- Capacidad de innovación |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en diseño - Capacidad de entrega oportunas - Capacidad de control de la calidad de aprovisionamiento - Sólida capacidad de comercio electrónico. |
|--|---|

Fuente: Modificado de Arthur Thompson y A. Strickland (2010)
Elaboración propia

La dotación de factores productivos, la naturaleza de la demanda interna, la estructura empresarial, la estabilidad y condiciones ambientales definen la capacidad competitiva de un sector, son una de las principales conclusiones obtenidas. La competitividad forma la capacidad de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que permiten alcanzar, sostener y mejorar una específica posición en el mercado.

De los enfoques teóricos expuestos se puede expresar que lo mencionado por Thompson y Strickland referente a las características económicas predominantes es necesario, ya que permite formarse una idea del panorama industrial y es el inicio para el análisis del ambiente competitivo del sector. Ilustrativamente Porter a través del diamante confirma que la presencia de insumos especializados, un contexto que incentive la inversión como la rivalidad doméstica, el conocimiento obtenido de una demanda local experta y la presencia de industrias afines y que sirvan de apoyo conforman una estructura que permite identificar las fuentes de capacidad innovadora nacional y su competitividad.

Finalmente la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas asociadas a las cinco fuerzas deben examinarse de forma individual, para identificar las presiones competitivas específicas que implica cada una y decidir si constituyen una fuerza competitiva sólida o débil.

Capítulo segundo

Industria automotriz

El segundo capítulo describe a la industria automotriz desde sus estadísticas de ventas a nivel mundial, regional y nacional en conjunto con la relación de las empresas manufactureras y su ranking en producción. Se presenta análisis a nivel nacional de la composición de ventas (ensamblaje - importación) y la tendencia de camionetas frente a la industria automovilística y los modelos más vendidos

2.1. Industria automotriz mundial

Mediante los procesos repetitivos de acciones en grandes volúmenes establecido por Henry Ford se logró fabricar altos niveles de producción automotriz de bajo costo, efecto que tuvo un gran impacto y éxito. En Asia, específicamente Japón se aplicaron técnicas de análisis cualitativo dentro de las cadenas de producción, una de ellos fueron establecidas por William Deming que impartió conocimientos de control estadístico de la calidad en plantas manufactureras tal es el caso de Toyota Motor Corporation que exportó el primer automóvil japonés a los Estados Unidos (EUA) debido a la distinta organización y fabricación de vehículos basados en el Sistema de Producción de Toyota. Jeffrey Liker en su libro *Toyota cómo el fabricante más grande del mundo alcanzó el éxito*, explica:

El principio del modelo Toyota en la innovación, el no conformarse y el estar siempre un paso por delante de las tendencias del mercado. Existen muchos niveles de innovación, desde los pequeños cambios en el puesto de trabajo, realizados por los trabajadores en el taller, hasta los grandes cambios en tecnologías de la producción y de la ingeniería de la automoción. También es cierto que gran parte de lo que sucede en los centros automotrices de Toyota es rutina de desarrollo de producto, que realizan cambios incrementales de un modelo al siguiente (2011, 75-76).

En 2008, la crisis financiera global afectó a la industria automotriz, plantas como General Motors, Ford y Chrysler vieron sus ventas disminuir drásticamente; terminando en la quiebra de las dos primeras automotrices mencionadas inicialmente.

La quiebra se debió al elevado costo de las materias primas y el aumento del precio del petróleo, que en el 2008 y 2009 registró promedios de USD 94,95 y USD 61,06 respectivamente. El 2010 se presentó como un lapso de parcial recuperación, aunque todavía no se han alcanzado los niveles de producción y ventas que tuvieron años anteriores. Nuevas marcas han incursionado en la actualidad: Tianjin Xiali, Chery y Geely para abastecer el mercado con nuevos modelos principalmente para gamas medianas. A continuación se presenta los registros de ventas de vehículos a nivel mundial del periodo 2005 al 2014.

Tabla 2: **Registro de ventas de nuevos vehículos**²

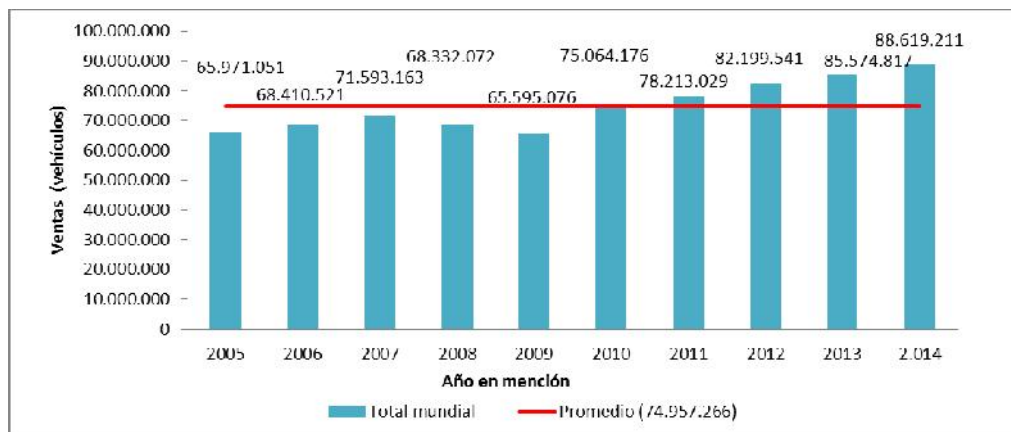
| REGIONES | 2005 (%) | 2006 (%) | 2007 (%) | 2008 (%) | 2009 (%) | 2010 (%) | 2011 (%) | 2012 (%) | 2013 (%) | 2014 (%) | PROM EDIO (%) |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
| Asia + Oceanía + Medio Oriente (%) | 30,99 | 31,96 | 33,02 | 35,52 | 43,10 | 46,96 | 45,28 | 46,54 | 47,55 | 48,12 | 40,91 |
| América (%) | 35,37 | 34,13 | 32,97 | 30,60 | 26,68 | 26,29 | 27,59 | 28,80 | 29,25 | 28,75 | 30,04 |
| Europa + Rusia (%) | 31,93 | 31,96 | 32,14 | 32,01 | 28,42 | 25,06 | 25,25 | 22,70 | 21,44 | 21,37 | 27,23 |
| África (%) | 1,71 | 1,94 | 1,87 | 1,87 | 1,80 | 1,70 | 1,88 | 1,95 | 1,76 | 1,76 | 1,82 |
| Total mundial (unidades) | 65.971.051 | 68.410.521 | 71.593.163 | 68.332.072 | 65.595.076 | 75.064.176 | 78.213.029 | 82.199.541 | 85.574.817 | 88.619.211 | |

Fuente: Modificado de: Organisation Internationale des Constructeurs d' automobiles (2015)
Elaboración propia

De la cual se puede concluir: que en promedio el 30,04% representa al mercado de América del Norte, Centro y Sudamérica y el 27,23% Europa más Rusia principalmente, existe dominio del mercado asiático principalmente a que China se consolida como líder mundial en producción de vehículos debido a que dichas regiones tienden a proveerse con producción propia, aunque países como Japón y Corea avanzan sobre todo el mundo. A continuación se presenta la fluctuación a nivel mundial.

² Se presenta esta información a nivel general y no un detalle de camionetas ya que existe divergencias entre unas y otros datos debido a la variedad de criterios aplicados en las estadísticas de cada mercado, por ejemplo algunos países incluyen las ventas de vehículos industriales (comerciales y furgonetas) y pesados (camionetas y autobuses), otros no lo hacen. Además, los datos de algunos países son poco fiables o directamente no existen.

Gráfico 5: **Fluctuación nivel mundial**



Fuente: Modificado de: Organisation Internationale des Constructeurs d' automobiles, (2015)
Elaboración propia

En lo que respecta a empresas manufactureras del sector automotriz se tiene identificadas un total de 50 grupos empresariales, a continuación se enlista las empresas que representan u ocupan el 80% del mercado mundial (técnica de Pareto). En el anexo 1 se enumera el total global.

Tabla 3: **Ranking mundial de empresas manufactureras 2014**

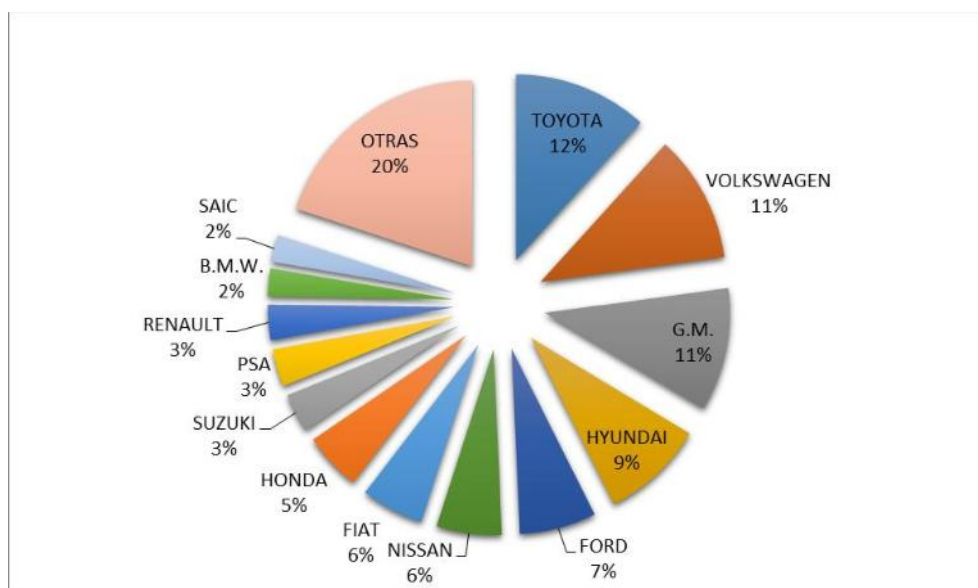
| N.- | GRUPO | TOTAL |
|--------------|------------|------------|
| 1 | TOYOTA | 10.475.338 |
| 2 | VOLKSWAGEN | 9.894.891 |
| 3 | G.M. | 9.609.326 |
| 4 | HYUNDAI | 8.008.987 |
| 5 | FORD | 5.969.541 |
| 6 | NISSAN | 5.097.772 |
| 7 | FIAT | 4.865.758 |
| 8 | HONDA | 4.513.769 |
| 9 | SUZUKI | 3.016.710 |
| 10 | PSA | 2.917.046 |
| 11 | RENAULT | 2.761.969 |
| 12 | B.M.W. | 2.165.566 |
| 13 | SAIC | 2.087.949 |
| 14 | OTRAS | 17.826.924 |
| TOTAL | | 70.735.072 |

Fuente: Modificado de Organisation Internationale des Constructeurs d' automobiles, (2014)
Elaboración propia

Es importante mencionar que empresas tradicionales en occidente (Volkswagen, B.M.W., Mercedes, Fiat, Ford y G.M.) tienen presencia consolidada en Asia, sobre todo en China. Con la ayuda del siguiente gráfico se puede concluir que el mercado mundial está dominado por tres grandes grupos manufactureros como

son Toyota, Volkswagen y G.M., que representan el 11.74, 11.09 y 10.77% del origen de producción.

Gráfico 6: **Relación del ranking mundial 2014**



Fuente: Modificado de Organisation Internationale des Constructeurs d' automobiles (2015)
Elaboración propia

Antes de iniciar con el análisis del mercado ecuatoriano es importante mencionar la realidad regional ya que tiene afectación e interacción con el mercado nacional. A continuación se presenta las ventas totales del periodo 2012 al 2014 de la región.

Tabla 4: **Mercado regional**

| PAIS | VENTAS TOTALES (Vehículos) | | |
|-----------------------|----------------------------|------------|------------|
| | 2.014 | 2.013 | 2.012 |
| Argentina | 598.578 | 955.486 | 841.024 |
| Colombia | 328.526 | 293.846 | 315.968 |
| Chile | 353.525 | 378.240 | 362.331 |
| Estados Unidos | 16.430.000 | 15.500.000 | 14.440.663 |
| México | 1.135.409 | 1.063.363 | 987.747 |
| Brasil | 3.498.012 | 3.767.325 | 3.702.052 |
| Perú | 164.689 | 192.680 | 178.373 |
| Ecuador | 120.060 | 113.812 | 121.446 |
| Venezuela | 23.707 | 98.878 | 130.553 |

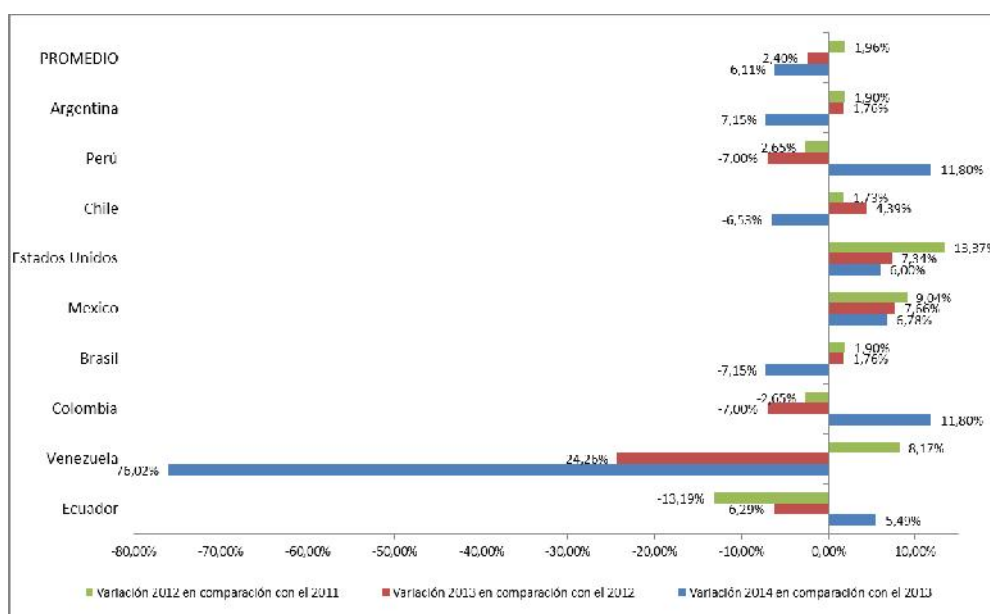
Fuente: Modificado de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2015)
Elaboración propia

Se puede concluir a nivel regional existe un decrecimiento continuo en comparación con el año anterior, específicamente de 1,96% (2012/2011), -2,40% (2013/2012) y de -6,11% (2014/2013). El mercado estadounidense muestra un

dinamismo importante, las cifras de ventas tendrán una recuperación más tangible a mediano y largo plazo. En cuanto a la producción, se espera un crecimiento debido a la recuperación de CKD (Completely Knock Down) perdidos a partir del tsunami en Japón.

En 2014, mercados como Venezuela, Brasil, Chile y Argentina han experimentado decrecimiento negativos de -76.02%, -7.15%, -6.53% y -7,15% respectivamente a diferencia de nichos como Ecuador, Colombia y Perú presentan recuperación comercial, 5.49%, 11.80% y 11,80% respectivamente en comparación con el año anterior.

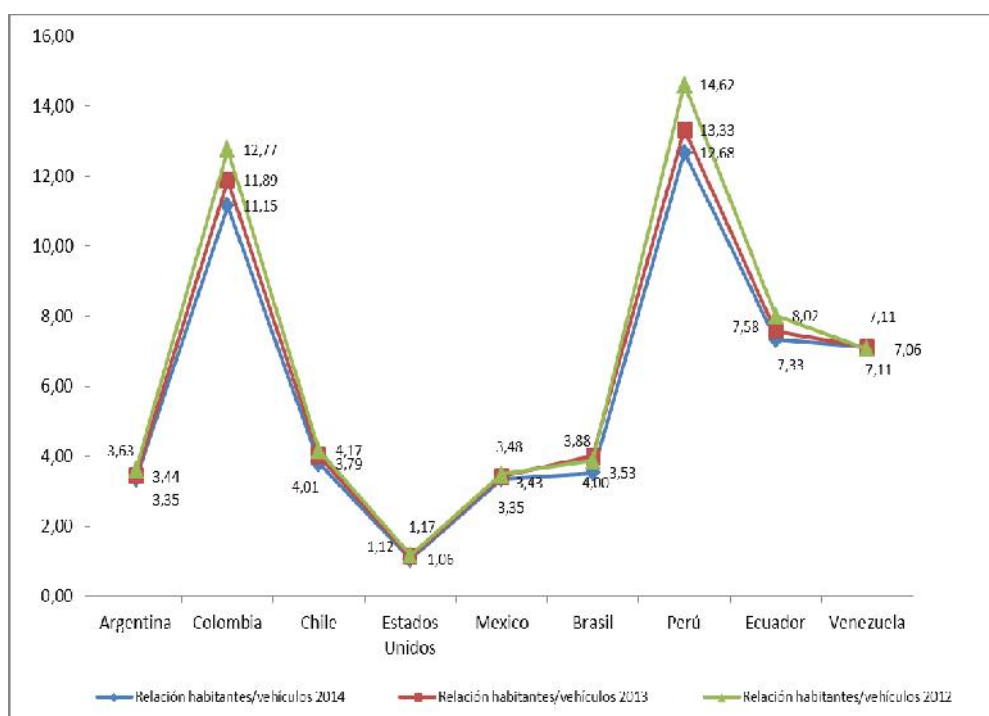
Gráfico 7: **Variación de la venta de vehículos**



Fuente: Modificado de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2015)
Elaboración propia

En un primer análisis se tiene la tendencia que los mercados regionales se abastezcan con producción propia, con excepciones de vehículos provenientes de Asia para el mercado del área andina mientras que los vehículos Mercosur no logran incrementar su inserción. Uno de los principales motivos es la relación calidad/equipamiento/precio que tienen los vehículos asiáticos en relación a los Mercosur. Finalmente en este acápite con apoyo de la siguiente ilustración la relación habitantes/vehículos que es la referencia entre la población de un determinado año y el parque automotor existente en ese mismo intervalo de análisis.

Gráfico 8: **Relación habitantes/vehículos**



Fuente: Modificado de: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2015)
Elaboración propia

Al analizar el 2014 los mercados de Perú (12,68) Colombia (11,15) y Ecuador (7,33) y su cantidad de habitantes (30'814.175 / 47'846.160 y 16'027.466) respectivamente se puede apreciar en un primer criterio que a mercados grandes (población) es indudablemente que son mercados más atractivos para todo sector empresarial.

2.2. Evolución del sector automotriz ecuatoriano

El sector automotriz del Ecuador (plantas automotrices) se concentra en la sierra centro norte del país, está conformado principalmente por 4 ensambladoras (AYMESA, OMNIBUS BB, MARESA, CIAUTO); las cuales producen automóviles, camionetas y todo terreno, los mismos que están clasificados como vehículos destinados al transporte de personas y mercancías. Estas empresas tienen sus plantas de ensamblaje en la Ciudad de Quito excepto CIAUTO. De igual forma, las empresas del subsector de autopartes, están principalmente localizadas en la Provincia de Pichincha, concentradas en su mayoría en la ciudad de Quito alrededor

de las tres ensambladoras inicialmente mencionadas. La ubicación estratégica tanto de las ensambladoras como de las empresas autopartistas se debe básicamente a la reducción en los costos de logística. La primera planta ensambladora en el país, fue Autos y Máquinas del Ecuador S.A. (AYMESA), iniciando operaciones a partir del año de 1973. Luego se creó la compañía OMNIBUS BB TRANSPORTES S.A., en el año 1975, siendo hasta ahora la ensambladora con el mayor número de unidades producidas. Mientras que en el año 1976, se creó Manufacturas Armaduras y Repuestos del Ecuador (MARESA) y en los últimos años CIAUTO mediante una alianza comercial con China a través de uno de los mayores fabricantes de vehículos asiáticos, ensambla en el centro del país la marca Great Wall. A continuación se presenta la relación ensamblaje local e importaciones realizadas.

Tabla 5: **Composición de las ventas en Ecuador / 2002 - 2014**

| AÑO | LOCAL | IMPORTACIÓN | TOTAL |
|--------------|--------------|--------------------|--------------|
| 2.002 | 21.047 | 48.325 | 69.372 |
| 2.003 | 22.768 | 35.327 | 58.095 |
| 2.004 | 22.230 | 36.921 | 59.151 |
| 2.005 | 29.528 | 50.882 | 80.410 |
| 2.006 | 31.496 | 58.062 | 89.558 |
| 2.007 | 32.591 | 59.187 | 91.778 |
| 2.008 | 46.782 | 65.902 | 112.684 |
| 2.009 | 43.077 | 49.687 | 92.764 |
| 2.010 | 55.683 | 76.489 | 132.172 |
| 2.011 | 62.053 | 77.840 | 139.893 |
| 2.012 | 56.395 | 65.051 | 121.446 |
| 2.013 | 55.509 | 58.303 | 113.812 |
| 2.014 | 61.855 | 58.205 | 120.060 |

Fuente: Modificado de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2015)
Elaboración propia

Se puede concluir que en promedio existe una relación de 41,21% de términos de ensamblaje y un 58,79% de importación de vehículos con un máximo de ensamblaje en el 2014 de 51,52% y un mínimo de 30,34% para el 2002.

Gráfico 9: **Composición de las ventas (ensamblaje-importación)**



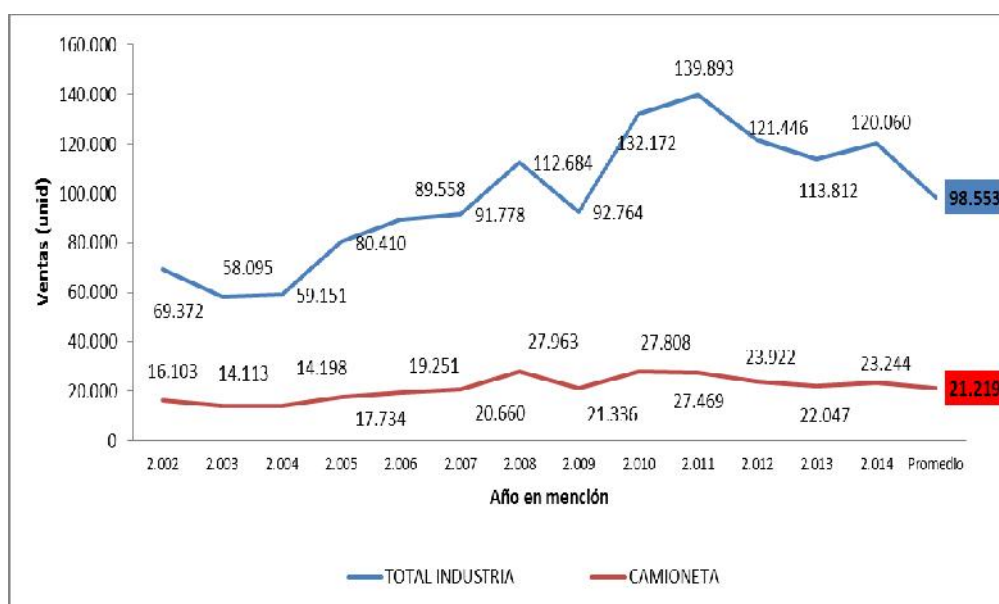
Fuente: Modificado de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2015)
Elaboración propia

También del gráfico se puede observar que el año 2014 el porcentaje de ensamblaje local (51,52%) tiene porcentaje de similar peso que la importación (48,48%). Esto es producto de un proceso de maduración estratégica de las plantas³ desde la relación paralela del ensamblaje local para exportación, por ejemplo Aymesa desde el 2007 reactivo su producción de ensamblaje de exportación (7.224 unidades) suspendida desde el 2005, Maresa exporta sus unidades ensambladas localmente desde el 2010 (1.500 unidades) y finalmente Omnibus BB ha consolidado sus niveles de producción para exportación desde el año 2006 (20.283 unidades) en comparación con el año 2005 (13.481 unidades), mercados que han sido destinatarios son Colombia, Venezuela y República Dominicana en una puntual orden de trabajo (6 VAN's de Aymesa en el año 2011).

En lo que refiere a venta de camionetas en general, se deduce que en promedio representan el 21,88% del total comercializado (ensamblaje + importación) con un máximo en el 2008 de 24,82% (27.963 unidades) y un mínimo de 19,36% para el 2014 (21.219 unidades).

³ De este último párrafo se debe señalar que el ensamblaje para exportación es considerada como una venta asegurada y no como posible proyección de adquisición por el mercado destino (orden de trabajo bajo pedido).

Gráfico 10: **Tendencia camionetas frente industria**



Fuente: Modificado de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2015)
Elaboración propia

Del gráfico anterior se puede evidenciar un punto de quiebre (2007 vs 2008) en la industria (local + importación) específicamente de 91.778 unidades a 112.684 unidades es decir se rebasa la barrera de las cien mil unidades, efecto que se expandió al máximo de comercialización de camionetas (2008). Debido a la contracción del mercado automotor desde el 2012 se ha palpado una disminución que inicia con un 19,70%, continua con el 19,37% (2013) y 19,36% en el año 2014.

Finalmente en referencia al parque vehicular se presenta a continuación datos relevantes de la realidad nacional.

Tabla 6: **Modelos más vendidos**

| MARCA | MODELO | 2.012 | 2.013 | 2.014 |
|-----------|-----------|-------|-------|--------|
| Chevrolet | LUV D-MAX | 9.890 | 6.154 | 10.657 |
| Mazda | BT-50 | 4.748 | 5.839 | 6.440 |
| Toyota | HILUX | 3.514 | 3.131 | 2.521 |

Fuente: Modificado de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2014)
Elaboración propia

Tomando como referencia los últimos tres años se puede evidenciar que la principal marca más vendida es Chevrolet con su modelo LUV D-MAX, seguida por la BT-50 en la marca Mazda, las dos camionetas ensambladas localmente. De la misma manera se incluye en la lista de los modelos más vendidos la camioneta de importación Toyota Hilux.

Capítulo tercero

ANÁLISIS DEL MERCADO DE CAMIONETAS

A continuación se describirá el análisis competitivo de perspectivas como los principales competidores, niveles de producción, ventas, rivalidad empresarial (ingresos, ganancias, impuesto a la renta, nómina de colaboradores, reputación nacional, índices financieros, análisis técnico del producto) y la demanda del comprador (selección de marca, preferencia, adquisición física, elección de combustible, gustos y preferencias específicas).

3.1. Principales competidores

A continuación se describen los antecedentes empresariales de cada una de las ensambladoras existentes en el país:

3.1.1. Maresa Ensambladora

Manufacturas, Armaduras y Repuestos Ecuatorianos S.A. (MARESA) fue fundada en 1976 con el propósito de ensamblar, distribuir y comercializar vehículos y servicios relacionados al sector manufacturero. Fue concebida por la Familia Granda Centeno en un principio como ensambladora de camiones, desde esa década MARESA ha ensamblado vehículos de marcas prestigiosas como FIAT, Ford, Mitsubishi, Mack, Toyota y Mazda; con esta última tiene ya una relación de 27 años de trabajo en conjunto y única desde el punto de vista de ensamblaje de manera exclusiva como también en la importación y comercialización. Al presente se encuentra certificada bajo normas internacionales como son ISO 9001:2008 (Sistema de Gestión de Calidad), OHSAS 18001:2007 (Seguridad y Salud en el Trabajo) e ISO 14001:2004 (Sistema de Gestión Ambiental) que forman parte del Sistema Integrado de Gestión (SIG) implementado en la planta industrial según se informó Juan Carlos Tirado Subgerente de Aseguramiento de la Calidad (2014).

MARESA forma parte del grupo empresarial Corporación Maresa Holding (CMH) quienes conglomeran también a Maresa Colombia, Ecuasambles, Distrivehic, Autosharecorp, Maresa Satelital, Avis (Ecuador, Colombia y Perú). Finalmente es importante mencionar que en la Revista Institucional de CMH *Sinergia*, expresa: "...están actualizando tecnológicamente las diferentes etapas del

proceso de ensamblaje, especialmente en el área de pintura con la implementación de la cataforesis o Elpo.” (2014, 5).

3.1.2. Ómnibus BB

El portal electrónico oficial de GM-OBB⁴ expresa que en 1975 Ómnibus BB Transportes (OBB) inició sus operaciones con la fabricación de prototipos de autobuses como el bus de servicio urbano denominado Blue Bird Botar tenía una capacidad para 40 pasajeros y funcionaba a gasolina, en 1981 General Motors se integra como accionista para repotenciar el ensamblaje de vehículos livianos como Blazer (vehículo 4x4, con motor V8), Forsa, Trooper, Vitara, Chevrolet LUV como principales unidades (Yagé 2014).

La Unidad de Asuntos Corporativos GM OBB del Ecuador en la *Memoria de Sostenibilidad 2012 - 2013*, mencionan:

La Empresa está constituida por las siguientes áreas: Presidencia, Recursos Humanos, Manufactura, Ingeniería y Planeación de Producto, Finanzas, Comercial, Comunicaciones,

Legal, Posventa, Compras Globales y Logística (GPSC), IT, Relaciones Gubernamentales; además de un Centro de Ingeniería Experimental, donde se practican rigurosas pruebas a los vehículos Chevrolet. (2014, 22).

Jorge Cavagnaro menciona que durante el 2013, esta empresa ejecutó la penúltima fase del proyecto de incremento de capacidad de su planta de pintura como de consolidar su cultura de calidad con el propósito de garantizar procesos como el cumplimiento de los requisitos regionales de exportaciones, que les señala una integración de contenido local-regional del 24,3%. (Revista Vistazo: 500 mayores empresas del Ecuador 2014, 166).

⁴ GM-OBB del Ecuador, es el nombre comercial de la conformación de General Motors del Ecuador S.A. y Ómnibus BB Transportes S.A.

3.1.3. Aymesa

Automóviles y Máquinas del Ecuador S.A. (AYMESA) abre sus operaciones en el 1970 como concesionario de las marcas Vauxhall y Bedford, tres años después ensambla localmente un vehículo con una plataforma Bedford y un motor de 1,4 litros de marca Vauxhall denominado Andino para luego ser exportado a Colombia con el nombre Andino Mura. Entre 1975 a 1981 Aymesa ensambla vehículos con carrocería de fibra de vidrio, el modelo Gacela y el Cóndor Sedan 2 fueron los pioneros. Desde 1981, obtiene estaciones de soldadura y genera unidades de carrocería metálica, iniciando con el Chevette de General Motors (debido a que desde 1982 General Motors es parte del grupo accionario) y luego Suzuki y Datsun. A finales de la década de los 90 durante el escenario de dolarización de la economía ecuatoriana Aymesa soporta en 1999 una separación de General Motors (GM)⁵, empresa estadounidense que decidió centralizar sus operaciones con una sola planta de ensamblaje. Al dejar de ensamblar la línea de GM, Aymesa busca alianzas con otras empresas. Fruto de ello modelos de KIA Motors Company y en la actualidad incorpora una nueva línea de ensamblaje dedicada a la producción de camiones de la marca Hyundai.

3.1.4. Ciauto

En 2009 la concesionaria Ambacar se convierte en distribuidor de los diferentes modelos de la marca Great Wall Motors (GWM) sello de vehículos de origen chino, de la misma manera a inicio del 2013 se inaugura la primera fase de la ciudad del Auto (CIAUTO) un parque industrial ubicado en el sector de Unamuncho en el norte de la ciudad de Ambato. Esta primera fase comprendió una planta ensambladora de chasis y componentes en alianza con GWM quienes transfirieron conocimientos y tecnología.

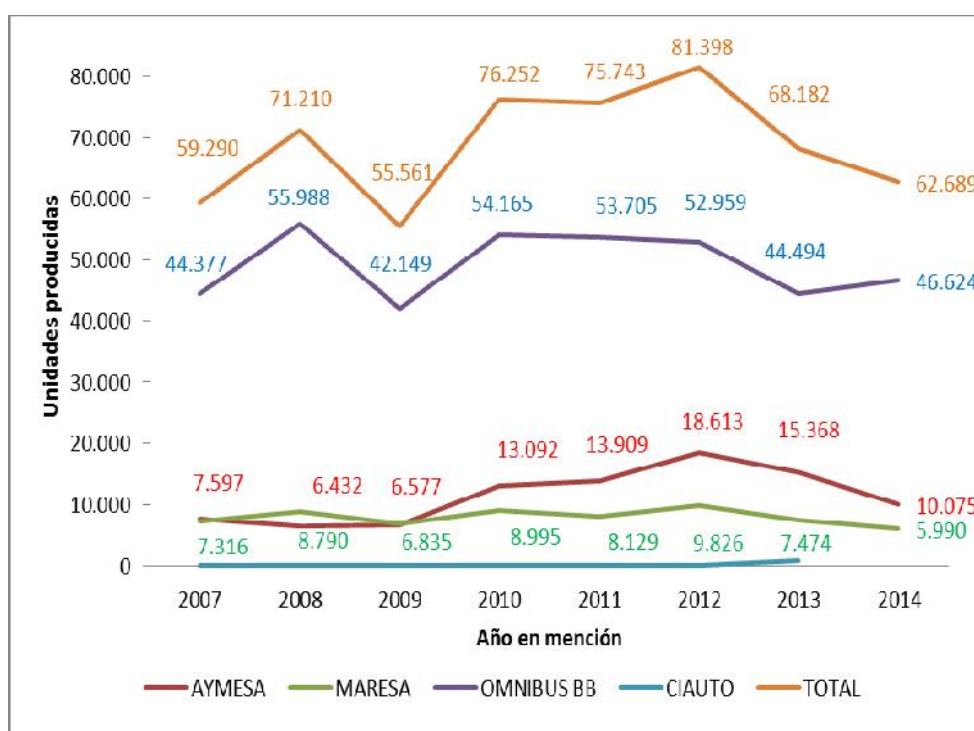
En el anexo 2 se ilustran los diferentes modelos ensamblados en las respectivas plantas industriales.

⁵ GM decidió vender su participación (40,8%), en mitades a los otros dos grandes accionistas de la empresa: el grupo cuencano Eljuri (que en ese momento tenía el 30%) y el grupo de empleados de la empresa dueños del 17%. Es importante mencionar que en septiembre del 2004 cierra su operación durante dos años debido a una drástica reducción en la participación de la producción local. En el 2006 vuelve al mercado con la diferencia que el grupo Eljuri que inicialmente tenía el 50,4% tiene a esa fecha más del 90% del paquete accionario.

3.2. Niveles de producción

Del análisis del siguiente gráfico, que presenta información de la producción anual por ensambladora de todas las marcas y modelos ensamblados, desde el 2007 al 2014, se puede concluir que Ómnibus BB en promedio representa 71,68% de la producción nacional, Aymesa y Maresa representan el 16,66 y 11,51% respectivamente. Ciauto por su incursión en el mercado local tiene al 2013 una participación 1,24%. El mejor año de producción individual en comparación porcentual con sus pares (captación de producción), para Ómnibus BB fue en el 2008 (55.988 und-78,62%) Maresa en el año 2007 (7.316 und-12,34%) y Aymesa en el 2012 (18.613 und-22,87%).

Gráfico 11: **Producción anual por ensambladora**⁶



Fuente: Modificado de Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (2015)
Elaboración propia

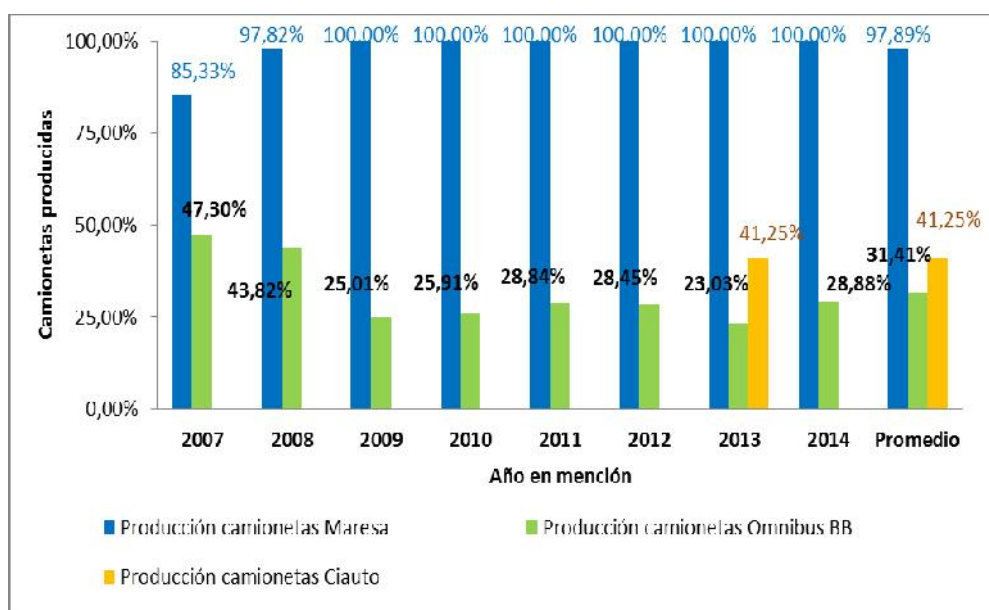
El liderazgo a nivel de producción de Ómnibus BB es resultado de ofrecer y satisfacer a diferentes nichos de mercado varios modelos de vehículos por ejemplo: Aveo, Grand Vitara, Sail, SZ y D-Max; lo que permite ampliar su gama de

⁶ Debido a que no se visualiza en el gráfico es importante mencionar que CIAUTO, ensambladora de la marca Great Wall gestionó 846 unidades en el 2013.
Ciauto no formalizó información de niveles de producción en el 2014

ensamblaje por su abanico de variedad que le ofrece su sponsor mundial (Chevrolet), vehículos de gran acogida desde perspectiva de precio, uso y principalmente ser una marca en la cual los clientes pueden comercializarlos en un segundo momento de manera personal. En menor medida con marcas Kia y Hyundai permiten a Aymesa tener alguna participación de mercado; en lo que respecta a Maresa Ensambladora el manejo de una única marca (Mazda) y un único modelo (BT-50) hace que sea muy sensible a comercializar a un grupo muy reducido de clientes y para necesidades puntuales de uso.

De la misma manera con apoyo de la siguiente ilustración al analizar únicamente el ensamblaje de camionetas, del total armado en promedio Maresa este segmento le representa el 97,89% de su portafolio de modelos mientras que para Omnibus es el 31,41% de su producción, en lo que respecta a Ciato su modelo Great Wall significa un 41,25% de su línea de ensamblaje.

Gráfico 12: **Relación prod. camionetas /prod. total por ensambladora⁷**



Fuente: Modificado de Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (2015)
Elaboración propia

A un segundo nivel de detalle⁸ (en el año 2014) es necesario mencionar que MARESA desde el 2010 únicamente ensambla camioneta y chasis, utilizando la

⁷ Ciato no formalizó sus datos en el 2014.

⁸ Es necesario indicar que no consta Aymesa ya que no ensambla camionetas, objeto de esta investigación, de la misma manera no consta la producción de Ciato ya que no se dispone información detallada y puntual de su plan de producción

técnica de Pareto el aproximadamente 80% (77,51%) de su producción está en función de sus modelos BT-50 4x2 Std. 2.2 C/D (41,83%), BT-50 4x4 Std. 2.5 Diesel C/D (14,19%), BT-50 4x2 Std. 2.2 C/S (10,74%) y el modelo BT-50 4x4 Std. 2.2 C/D (10,74%). Mientras que ÓMNIBUS al analizar únicamente su tipo camioneta en el 2014 los modelos Luv D-Max 4x2 3,0 Diesel C/D TM Std, Luv D-Max 4x4 3,0 Diesel C/D TM Full, Luv D-Max 4x4 3,0 Diesel C/D TM Std., Luv D-Max 4x4 2,5 Diesel C/D TM Full. y Luv D-Max 4x2 2,5 Diesel C/S TM Std. representan el 24.66, 27.07, 10.70, 9.25 y 8,59% respectivamente de un total de 29 modelos a la fecha descrito.

Tabla 7: **Producción y chasis de camionetas (2011 – 2014)**

| ENSAMBLADORA Y MARCA | | | | | |
|------------------------|--------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| MARESA – MAZDA | | | | | |
| TIPO | MODELO | TOTAL 2011 | TOTAL 2012 | TOTAL 2013 | TOTAL 2014 |
| CAMIONETAS | BT-50 4X2 Std. 2.2 C/D | 2.946 | 2.934 | 2.837 | 1.421 |
| | BT-50 4X4 Std. 2.5 Diesel C/D | 1.032 | 1.413 | 1.194 | 482 |
| | BT-50 4X2 Std. 2.2 C/S | 1.226 | 640 | 815 | 365 |
| | BT-50 4X4 Std. 2.2 C/D | 0 | 0 | 159 | 365 |
| | BT-50 4X4 Action 2.6 C/D | 425 | 1.157 | 564 | 320 |
| | BT-50 4X4 Std. 2.2 C/S | 0 | 280 | 320 | 240 |
| | BT-50 4X2 Action 2.6 C/D | 1.242 | 1.751 | 796 | 123 |
| | BT-50 4X2 Std. 2.5 Diesel C/D | 323 | 0 | 199 | 81 |
| | BT-50 4X2 Std. 2.5 Diesel C/S | 0 | 200 | 20 | 0 |
| | BT-50 4X4 Std. 2.6 C/D | 139 | 1.292 | 348 | 0 |
| | BT-50 4X4 Std. 2.6 C/S | 357 | 0 | 0 | 0 |
| Total CAMIONETAS | | 7.690 | 9.667 | 7.252 | 3.397 |
| CHASIS CAMIONETA | BT-50 4X2 Std. 2.2 Chasis | 439 | 159 | 222 | 180 |
| Total CHASIS CAMIONETA | | 439 | 159 | 222 | 180 |
| Total MARESA | | 8.129 | 9.826 | 7.474 | 3.577 |
| ONMIBUS - CHEVROLET | | | | | |
| TIPO | MODELO | TOTAL 2011 | TOTAL 2012 | TOTAL 2013 | TOTAL 2014 |
| | Luv D-Max 4X2 3,0 Diesel C/D TM Std. | 1.095 | 931 | 2.065 | 2.199 |
| | Luv D-Max 4X4 3,0 Diesel C/D TM Full | 2.835 | 1.995 | 650 | 2.414 |
| | Luv D-Max 4X4 3,0 Diesel C/D TM Std. | 0 | 0 | 1.144 | 954 |
| | Luv D-Max 4X4 2,5 Diesel C/D TM Full | 0 | 0 | 235 | 825 |
| | Luv D-Max 4X2 2,5 Diesel C/S TM Std. | 898 | 678 | 532 | 766 |
| | Luv D-Max 4X4 2,5 Diesel C/D TM Std. | 0 | 0 | 170 | 450 |
| | Luv D-Max 4X4 3,0 Diesel C/D TM AC | 5.026 | 7.306 | 1.769 | 384 |
| | Luv D-Max 4X4 3,0 Diesel C/S TM AC | 0 | 0 | 103 | 224 |
| | Luv D-Max 4X2 2,5 Diesel C/D TM Std. | 0 | 0 | 17 | 135 |
| | Luv D-Max 4X2 2,4 C/S TM Std. | 0 | 0 | 0 | 131 |
| | Luv D-Max 4X2 2,4 C/D TM AC | 0 | 0 | 0 | 118 |
| | Luv D-Max 4X2 3,0 Diesel C/D TM AC | 0 | 0 | 50 | 111 |
| | Luv D-Max 4X4 2,4 C/D TM Std. | 0 | 0 | 0 | 72 |
| | Luv D-Max 4X4 2,5 Diesel C/S TM AC | 0 | 0 | 14 | 60 |
| | Luv D-Max 4X2 2,4 C/D TM Std. | 0 | 0 | 0 | 44 |
| | Luv D-Max 4X4 2,4 C/D TM Std. Full | 0 | 0 | 0 | 15 |

| | | | | | |
|-------------------------|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| | Luv D-Max 4X4 2,5 Diesel C/D TM AC | 0 | 0 | 0 | 15 |
| | Luv D-Max 4X2 2,4 Hec C/D TM | 2.655 | 2.370 | 2.250 | 1 |
| | Luv D-Max 4X4 2,5 Diesel C/S TM Std. | 0 | 0 | 8 | 0 |
| | Luv D-Max 4X2 2,5 Diesel C/S TM | 0 | 0 | 374 | 0 |
| | Luv D-Max 4X4 2,5 Diesel AC | 0 | 0 | 44 | 0 |
| | Luv D-Max 4X4 3,0 Diesel C/S TM | 585 | 555 | 182 | 0 |
| | Luv D-Max 4X2 2,5 Diesel C/D Std. | 0 | 0 | 13 | 0 |
| | Luv D-Max 4X4 2,5 Diesel C/D Std. | 0 | 0 | 19 | 0 |
| | Luv D-Max 4X2 2,4 Hec C/S TM | 690 | 495 | 420 | 0 |
| | Luv D-Max 4X2 3,5 V6 C/D TM A/C | 90 | 30 | 0 | 0 |
| | Luv D-Max 4X4 3,5 V6 C/D TM A/C | 448 | 77 | 0 | 0 |
| | Luv D-Max 4X2 2,4 C/S TM STD | 0 | 0 | 3 | 0 |
| | Luv D-Max 4X4 2,4 C/S TM STD | 0 | 0 | 4 | 0 |
| | Total CAMIONETAS | 14.322 | 14.437 | 10.066 | 8.918 |
| CHASIS CAMIONETA | Luv D-Max 4X2 2,4 Hec C/S Chasis TM | 75 | 0 | 0 | 0 |
| | Luv D-Max 4X2 2,5 Diesel Chasis TM | 1.092 | 630 | 180 | 0 |
| | Total CHASIS CAMIONETA | 1.167 | 630 | 180 | 0 |
| | Total ONMIBUS | 15.489 | 15.067 | 10.246 | 8.918 |

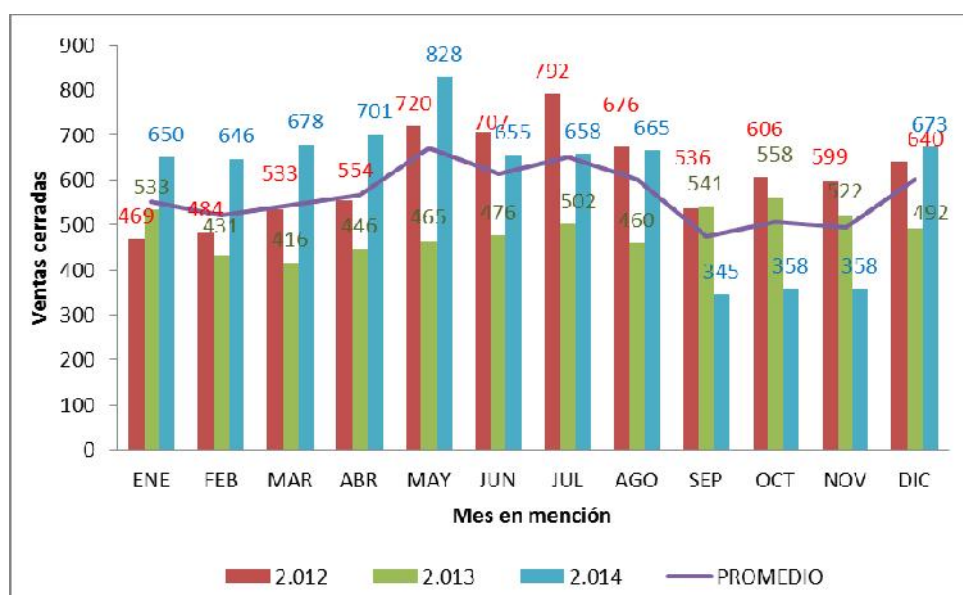
Fuente: Modificado de Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (2015)
Elaboración propia

Desde la relación únicamente de camionetas, Maresa genera un alto nivel en su curva de aprendizaje en ensamblaje de este tipo de modelos (camioneta) y sus diferentes versiones, lo que le permite que sea la escogida entre los clientes por su alta durabilidad y capacidad de trabajo, mientras que para Ómnibus BB y Ciauto representa una línea más de ensamblaje dentro de su proceso de producción.

3.3. Ventas

Si se toma como referencia las ventas promedio desde el 2012 hasta el 2014 se tiene una media trimestral de comercialización de 1698 camionetas con un máximo promedio en el segundo semestre del año (1851 uni) y una baja tenencia para el último semestre (1.602 uni). A continuación se detalla de manera específica los históricos mes a mes.

Gráfico 13: **Ventas de camionetas ensambladas⁹**



Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (2015)
Elaboración propia

En lo referente a exportaciones, MARESA exportó en el 2012 4.260 camionetas, mientras que en el 2013, 960 unidades exclusivamente a Venezuela mas para el 2014 no se renovó el acuerdo comercial por lo que toda la producción está siendo dirigida a consumo local con su único modelo, BT-50. Al analizar las ventas generadas se registró un incremento atípico en la demanda de vehículos en general. Este escenario se presentó a un anticipo en la decisión de compra ante la incertidumbre generada ante posibles tasas estatales que afectan directamente en el precio de los vehículos nuevos.

Tabla 8: **Exportaciones Maresa**

| MODELO | Total 2012 | Total 2013 | Total 2014 |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|
| BT-50 4X2 Action 2.6 C/D | 1.240 | 300 | 0 |
| BT-50 4X2 Std. 2.2 C/D | 1.000 | 0 | 0 |
| BT-50 4X4 Action 2.6 C/D | 940 | 400 | 0 |
| BT-50 4X4 Std. 2.6 C/D | 1.080 | 260 | 0 |
| TOTAL | 4.260 | 960 | 0 |

Fuente: Modificado de Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (2015)
Elaboración propia

⁹ La obtención de esta información se partió de la multiplicación de las ventas totales por el factor de ensamblaje de camionetas, de gráficas anteriores de esta investigación.

Debido a su ventaja competitiva de vinculación con General Motors, Ómnibus BB comercializa hasta la actualidad su modelo LUV D-Max a Colombia, un total de 13.108 unidades ensambladas. De sus 15 modelos comercializados, Luv D-Max 4X4 3,0 Diesel C/D TM A/C y Luv D-Max 4X4 3,0 Diesel C/D TM Full representan el 20,62 y 28,34% de la exportación realizada, a continuación se detalla las exportación del período 2012 hasta septiembre del 2014.

Tabla 9: **Exportaciones Ómnibus BB**

| MODELO | Total 2012 | Total 2013 | Total 2014 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Luv D-Max 4X2 2,5 Diesel C/D TM A/C | 0 | 2 | 0 |
| Luv D-Max 4X2 2,5 Diesel C/D TM A/C Std. | 0 | 0 | 15 |
| Luv D-Max 4X2 2,5 Diesel C/D TM Std. | 0 | 15 | 0 |
| Luv D-Max 4X2 2,5 Diesel C/S TM A/C | 0 | 13 | 0 |
| Luv D-Max 4X2 2,5 Diesel C/S TM Std. | 0 | 74 | 299 |
| Luv D-Max 4X2 3,0 Diesel C/D TM | 313 | 105 | 0 |
| Luv D-Max 4X4 2,5 Diesel C/D TM Full | 0 | 238 | 1334 |
| Luv D-Max 4X4 2,5 Diesel C/D TM Std. | 0 | 179 | 480 |
| Luv D-Max 4X4 2,5 Diesel C/S TM A/C | 0 | 27 | 136 |
| Luv D-Max 4X4 2,5 Diesel C/S TM AC | 0 | 1 | 0 |
| Luv D-Max 4X4 3,0 Diesel C/D TM A/C | 1.560 | 0 | 0 |
| Luv D-Max 4X4 3,0 Diesel C/D TM Full | 1.979 | 165 | 0 |
| Luv D-Max 4X4 3,0 Diesel C/S TM | 345 | 60 | 0 |
| Luv D-Max 4X2 2,5 Diesel C/D TM Std. A/C | 0 | 0 | 14 |
| Luv D-Max 4X2 2,4 Hec C/D TM | 0 | 120 | 90 |
| TOTAL | 4.197 | 999 | 2368 |

Fuente: Modificado de Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (2014)
Elaboración propia

En lo que respecta a importaciones de camionetas, se puede concluir a partir de la tabla 10 que ingresaron al país 64 camionetas en el 2012, 107 en el 2013 y 22 en el año 2014. Estos pedidos son bajo especificaciones técnicas de clientes exclusivos o necesidades puntuales de gusto y calidad exigida o para el caso de Great Wall era para completar los pedidos generados a su línea de producción local.

Tabla 10: **Importaciones de camionetas 2012 - 2014**

| MODELO | Total 2012 | Total 2013 | Total 2014 |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| Chevrolet | 64 | 0 | 0 |
| Mazda | 0 | 21 | 21 |
| Great Wall | 0 | 86 | 1 |

Fuente: Modificado de Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (2015)
Elaboración propia

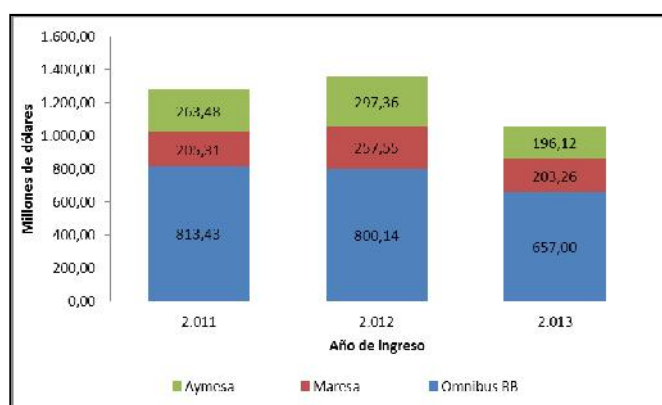
3.4. Rivalidad empresarial¹⁰

En el reportaje acerca de las mayores empresas del Ecuador del 2014 que teniendo como fuente la Superintendencia de Compañías, Servicios de Rentas Internas (SRI) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) describe de las 500 mayores empresas, 407 obtuvieron ganancias de la cual Petroecuador acumuló un 62% del total de utilidades, un total de 10.129 millones de dólares de ganancias (Vistazo 2014, 122-123). Las ensambladoras Ómnibus BB, Maresa Ensambladora y Aymesa generaron una ganancia al final del periodo fiscal del 2013 un valor de 37,22 millones de dólares que representa el 0,37% del total general¹¹.

3.4.1. Ingresos

A un promedio anual de 811 millones de dólares por ingresos, en un intervalo desde el 2011 al 2013 Omnibus BB representa el 61,47% del mercado ensamblador, el crecimiento y sostenimiento es resultado de una estrategia comercial que canalizó de mejor manera la forma de ventas hacia su red de concesionarios. Hasta marzo de 2012 las exportaciones de Chevrolet como las ventas a las entidades públicas y a concesionarios de la marca en el país las realizaba directamente Omnibus BB, sin embargo, desde abril del año en mención decide cambiar la estrategia para que General Motors se encargue de la venta a los concesionarios.

Gráfico 14: **Ingresos generados**



Fuente: Servicio de Rentas Internas y Superintendencia de Compañías (2014)
Elaboración propia

¹⁰ Es importante mencionar que para tener una visión sistémica del objeto de estudio también se incluye a AYMESA a pesar que no ensambla camionetas.

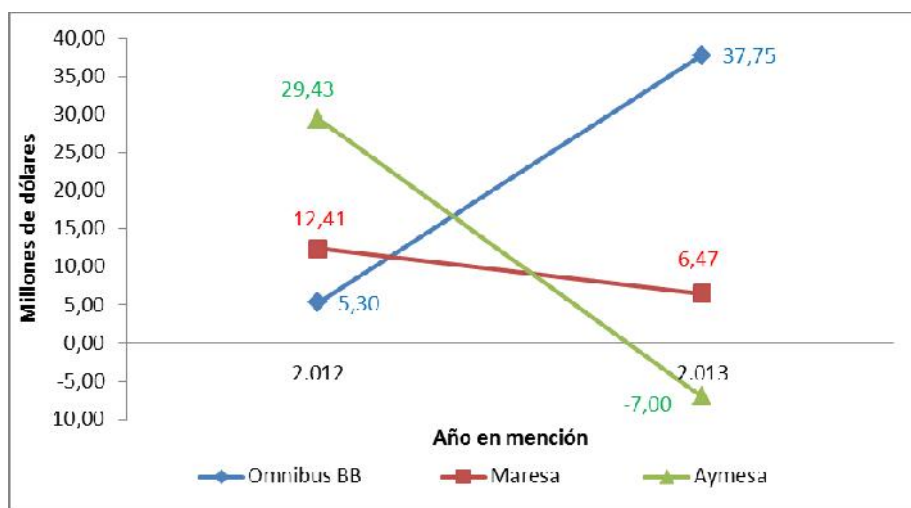
¹¹ De la información obtenida, no se encontraron datos acerca de la Compañía Nacional Ciudad del Auto CIAUTO CIA. LTDA que representa a la ensambladora que arma la camioneta Wingle.

Si se toma en cuenta la variación de ingresos entre el 2013/2012 y 2012/2011 las tres ensambladoras han sentido impactos negativos, es decir, decrecimientos principalmente Aymesa con una variación del 2013 vs 2012 de -34,05%.

3.4.2. Ganancias

Diferentes acciones y formar de dirigir permiten tener entre ensambladoras una relación muy distinta entre ingreso y ganancias, en el presente gráfico se evidencian las ganancias obtenidas entre el 2012 y 2013. En un análisis interno, el crecimiento de Ómnibus BB es resultado por ejemplo de un cambio de táctica de ventas con el propósito de canalizar de mejor manera la comercialización, hasta marzo de 2012 tanto las exportaciones como las ventas institucionales y a los concesionarios las realizaba directamente la planta ensambladora, sin embargo, desde abril de 2012 lo ejecuta General Motors, dueña de la marca. Durante 2013, Ómnibus BB implementó la penúltima fase del proyecto de incremento de capacidad de su planta de pintura para mejorar sus estándares de calidad y productividad. Mientras otra inversión de relevancia fueron los 2,5 millones de dólares para la ampliación del Centro de Distribución de Repuestos y tiene planificado entre 2015 al 2018 una inyección de 71 millones para eficiencia en los procesos y calidad de los productos ensamblados.

Gráfico 15: **Ganancias obtenidas**



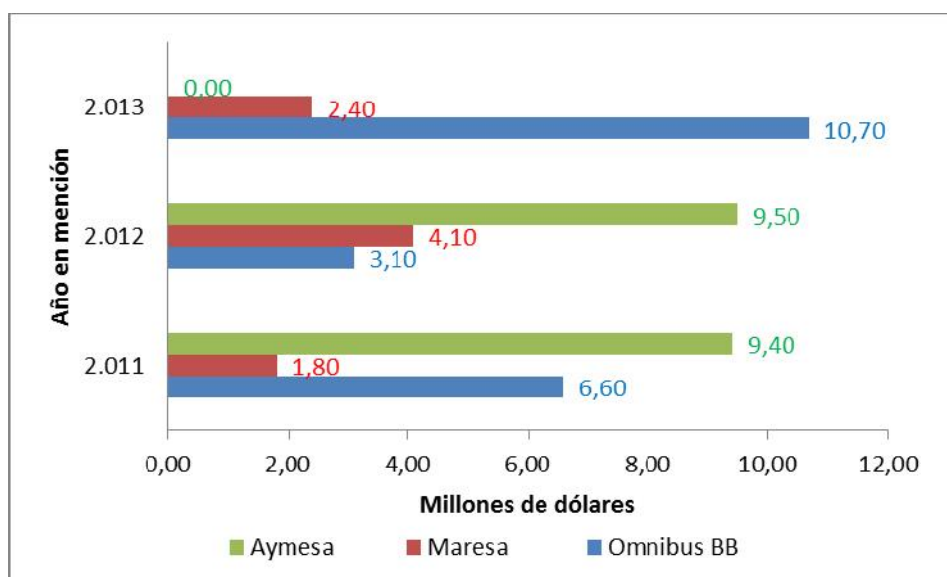
Fuente: Servicio de Rentas Internas y Superintendencia de Compañías (2014)
Elaboración propia

Omnibus BB de 5,30 a 37,75 millones de dólares le permite encabezar mejorar sustancialmente sus dividendos, Maresa una variación de 2013/2012 de - 47,86% es decir de un año 2012 de 12,41 millones a 6,47 millones de dólares al 2013, en el mismo sentido Aymesa de 29,43 a -7 millones de dólares del 2012 al 2013 respectivamente.

3.4.3. Impuesto a la renta

A diferencia del 2011 y 2012 donde Aymesa desembolsó por impuesto a la renta valores de 9,40 y 9,50 millones de dólares respectivamente para el año 2013 fue nula su obligación tributaria, resultado de una pérdida de 7 millones registrada en el año 2013 (Gráfico 16), ya que el principal comprador era el Estado (vehículos y camionetas policiales) y existía una gran dependencia de los pedidos gubernamentales que a estas fechas han disminuido drásticamente. Las erogaciones de impuestos generados en Ómnibus BB son resultado de sus ingresos generados, es importante mencionar que la planta ensambladora y General Motors se mantienen como entidades jurídicamente independientes y con RUC diferentes, no han optado por seguir un proceso de fusión ante la Superintendencia de Compañías, pero manejan informes con cifras consolidadas.

Gráfico 16: **Impuestos devengados**

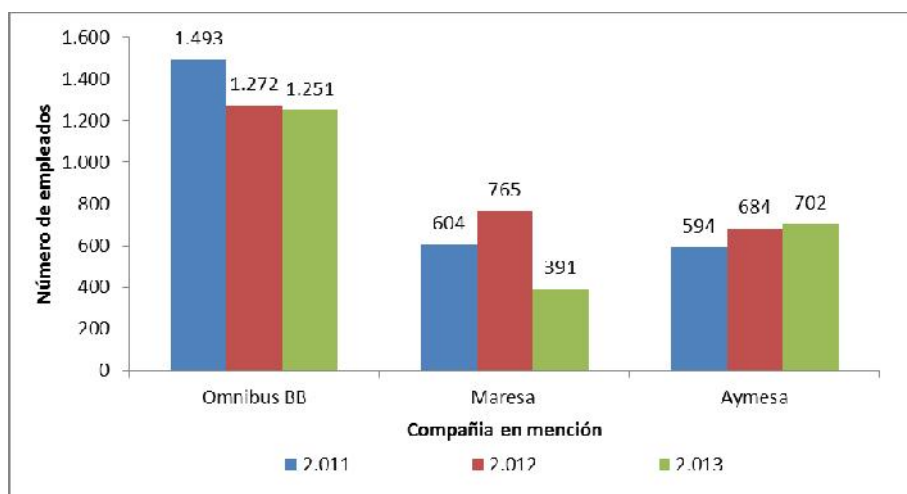


Fuente: Servicio de Rentas Internas y Superintendencia de Compañías (2014)
Elaboración propia

3.4.4. Nómina de colaboradores

Quien ha reducido considerablemente su nómina de empleados ha sido Maresa con una variación de 2013 vs 2012 de -48,89%

Gráfico 17: **Planta laboral**



Fuente: Servicio de Rentas Internas y Superintendencia de Compañías (2014)
Elaboración propia

Es indudable que la baja en los niveles de producción repercute en los índices de ocupación del personal asignado a la línea de producción y en menor medida a la nómina administrativa de las plantas ensambladoras. Un caso muy evidente es Maresa Ensambladora que en el año 2012 logró mantener tres turnos diarios (24 horas), pero debido a la no renovación del contrato con Venezuela redujo su personal hasta la mitad para el 2013, con el objeto de mantener saludables sus indicadores financieros.

3.4.5. Reputación nacional y sus líderes

En este acápite la reputación corporativa se describe como prestigio consolidado, intangible que agrega valor a las compañías. Las firmas españolas Merco y Análisis e Investigación en base a más de 2.200 encuestas aplicadas a distintos grupos de interés describen al grupo corporativo General Motors – Ómnibus BB en el puesto número 11 y a Corporación Maresa (grupo corporativo que incluye a Maresa Ensambladora) en el puesto 100, no consta dentro de las cien primeras Aymesa (Revista Vistazo 2013, 114-115).

Dentro de sus líderes Ómnibus Jeffrey Cadena se visibiliza dentro de los 100 líderes más influyentes en el ámbito empresarial. Cadena es desde el 2011 el director gerente para las operaciones de General Motors en Chile, Perú y Bolivia. Tiene una larga trayectoria en General Motors donde inició su carrera en 1982 en el Departamento de Compras, Logística y Materiales de Ómnibus BB. Finalmente entre las compañías más responsables y con mejor gobierno corporativo General Motors – Ómnibus BB está en el puesto número 22 y Corporación Maresa en el puesto 41 dentro de una lista de 100 empresas donde Corporación Favorita lidera el ranking.

3.4.6. Marcas más recordadas y mejor lugar para trabajar

El top of Mind (TOM) es la primera marca, nombre de un producto o empresa que se le viene a la mente al consumidor, para esta investigación Corporación Ekos detalla que Chevrolet, Toyota y Mazda son las marcas más recordadas (Revista Ekos 2013, 593). Ómnibus BB apunta su éxito en plan de crecimiento agresivo:

1. Crecimiento en componente local: Chevrolet Sail es el último vehículo local lanzado con el más alto componente nacional.
2. Transferencia de tecnología y conocimiento: trabajo con el modelo de gestión para la competitividad (MGC), aprendices Chevrolet y proyectos conjuntos con universidades.
3. Empresa de clase mundial: GM en Ecuador es la primera planta CKD del mundo en recibir la certificación de calidad (Built in Quality III).

Ha creado procesos de mejoramiento continuo a través de planes de sugerencia (16 mil ideas al año en promedio de los propios colaboradores) el cual por ejemplo en el 2012 produjeron un ahorro de USD 900.000. Finalmente según la Revista Ekos en su investigación *Mejores lugares para trabajar Ecuador 2012*, expresa que ninguna de las tres ensambladoras consta en las compañías preferentes para trabajar.

3.4.7. Índices financieros

Si bien se incluyó en ítems anteriores los niveles de ingresos, ganancias netas, tributaciones, a continuación se presentan los resultados de los índices financieros de las plantas ensambladoras con el propósito de continuar con el análisis de una mayor cantidad de variables y generar un estudio más amplio del sector. Información obtenida de los estados de resultados y del balance general de las ensambladoras que presenta información a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con el objeto de analizar los resultados de una situación en un momento determinado para identificar y evaluar variables de decisión en las empresas (tabla 10), en un primer análisis se puede concluir:

1. *Liquidez*: las tres ensambladoras promedian activos más de 2 veces más grandes que sus activos corrientes, eso da un criterio de solvencia alta.
2. *Solvencia*: al analizar las razones de apalancamiento o endeudamiento, Aymesa representa el mayor tamaño relativo de la posición patrimonial (1,00). Un dato importante es el endeudamiento del activo fijo, Maresa tiene un índice de 9,77 mientras que Aymesa tiene una razón alta de apalancamiento (4,49) es decir una gran proporción de financiamiento suministrado por los acreedores.
3. *Gestión*: si se analiza por ejemplo la rotación de cartera, Ómnibus BB tiene una tasa de 77,03, un índice que indica la rapidez que convierte la compañía sus cuentas por cobrar en efectivo. La relación de ventas vs activos totales Maresa obtiene índices negativos en su gestión, esto refleja el nivel de productividad en las ventas por la utilización de la planta y el equipo. Al analizar el impacto de los gastos de administración de ventas sobre las ventas sus índices son muy similares (menor a 0,2).
4. *Rentabilidad*: la utilidad neta vs ventas (margen neto) Maresa obtiene el mayor índice (0,1) es decir tiene una mayor capacidad de la gerencia para controlar gastos.

Tabla 11: Indicadores financieros

| Aymesa S.A. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-----------|-------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---|----------------------------|---------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|-------------------------|---|------------------------------------|
| LIQUIDEZ | | SOLVENCIA | | | | | GESTIÓN | | | | | RENTABILIDAD | | | | | | | | | |
| AÑO | LIQ EZ | CO RRIEN TE | PRU EBA _ACI DA | ENDEU DAMIEN TO_ACT IVO | ENDEUD AMIENTO _PATRIM ONIO | ENDEUDA MIENTO_A CTIVOFLU NETO | APAL ANCA MIEN TO | APALANC AMIENTO _FINANCI ERO | ROTA CION_ CART ERA | ROTA CION_ ACTIVO FIJO | ROTA CION_ VENT AS | PERIOD OD_MEDI OCOBRA NZA | PERIO DOD_M EDIO AGO | IMPACTO _GASTOS ADMVEN TAS | IMPACTO O_CARG AFINANC IERA | RENTABI LIDAD_N ETAAC IVO | MAR GEN _BR UTO | MARGE N_OPE RACIO NAL | MAR GEN _NE TO | RENTABIL IDAD_OPE RPATRIM ONIO | RENTAB ILIDAD FINANCI ERA |
| 1 | 3,45 | 2,52 | 1,11 | 2,49 | 17,52 | 4,49 | 4,9 | 10,45 | -132,68 | 2,97 | 153,87 | 153,87 | 1.414,34 | 0,08 | 0,03 | 0,34 | 0,43 | 0,36 | 0,22 | 1,19 | 0,75 |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 1,67 | 1,04 | 0,58 | 1,36 | 8,97 | 2,36 | 2,52 | 6,81 | -64,43 | 1,38 | 53,64 | 53,64 | 722,37 | 0,05 | 0,01 | 0,14 | 0,21 | 0,16 | 0,1 | 0,53 | 0,32 |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 1,32 | 0,54 | 0,67 | 2, | 2,82 | 3, | 0, | 8,57 | 24,81 | 0,94 | 42,6 | 42,6 | 85,16 | 0,05 | 0,05 | -0,03 | 0,06 | 0,01 | -0,04 | 0,03 | -0,1 |
| P | 2,15 | 1,37 | 0,78 | 1,95 | 9,77 | 3,28 | 2,47 | 8,61 | -57,44 | 1,76 | 83,37 | 83,37 | 740,62 | 0,06 | 0,03 | 0,15 | 0,24 | 0,18 | 0,1 | 0,58 | 0,32 |
| R | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Omnibus BB Transportes SA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 4,27 | 3,1 | 0,81 | 1,4 | 6,55 | 3,4 | 4,29 | 94,53 | 52,06 | 4,77 | 24,32 | 24,32 | 471,87 | 0,06 | 0,01 | 0,05 | 0,12 | 0,06 | 0,02 | 0,23 | 0,09 |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2,34 | 1,75 | 0,34 | 0,52 | 2,76 | 1,52 | 1,61 | 75,82 | 19,59 | 2,63 | 4,81 | 4,81 | 157,46 | 0,02 | 0, | 0,01 | 0,04 | 0,02 | 0,01 | 0,07 | 0,02 |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 1,84 | 1,06 | 0,4 | 0,67 | 2,19 | 1,67 | 0, | 60,74 | 14,8 | 2,22 | 6,01 | 6,01 | 53,43 | 0,02 | 0, | 0,13 | 0,11 | 0,09 | 0,06 | 0,33 | 0,21 |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P | 2,82 | 1,97 | 0,52 | 0,86 | 3,84 | 2,19 | 1,97 | 77,03 | 28,81 | 3,21 | 11,72 | 11,72 | 227,59 | 0,03 | 0,01 | 0,06 | 0,09 | 0,06 | 0,03 | 0,21 | 0,11 |
| R | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Maresa Ensambladora | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2,88 | 1,82 | 1,32 | 3,93 | 6,48 | 5,93 | 10,64 | 12,99 | 53,98 | 3,81 | 113,76 | 113,76 | 154,81 | 0,2 | 0,11 | 0,12 | 0,29 | 0,09 | 0,06 | 0,46 | 0,35 |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 1,36 | 0,63 | 0,67 | 2,05 | 2,87 | 3,05 | 14,35 | 7,22 | 21,14 | 1,73 | 50,56 | 50,56 | 79,2 | 0,11 | 0,06 | 0,09 | 0,19 | 0,07 | 0,05 | 0,38 | 0,27 |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| P | 2,12 | 1,22 | 1, | 2,99 | 4,68 | 4,49 | 12,49 | 10,11 | 37,56 | 2,77 | 82,16 | 82,16 | 117, | 0,16 | 0,09 | 0,1 | 0,24 | 0,08 | 0,06 | 0,42 | 0,31 |
| R | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Superintendencia de Compañías. Valores y Seguros (2015)
Elaboración propia

Es importante mencionar que la condición financiera de una empresa depende no sólo de la función de finanzas, sino también de muchos otros factores. Así que el análisis de los índices, al igual que otros instrumentos similares debe usarse con discreción y de manera prudente.

3.4.8. Análisis técnico del producto

La información presentada corresponde a pruebas realizadas por el autor de esta investigación, ante ello los siguientes párrafos se ajustan a las presentes consideraciones:

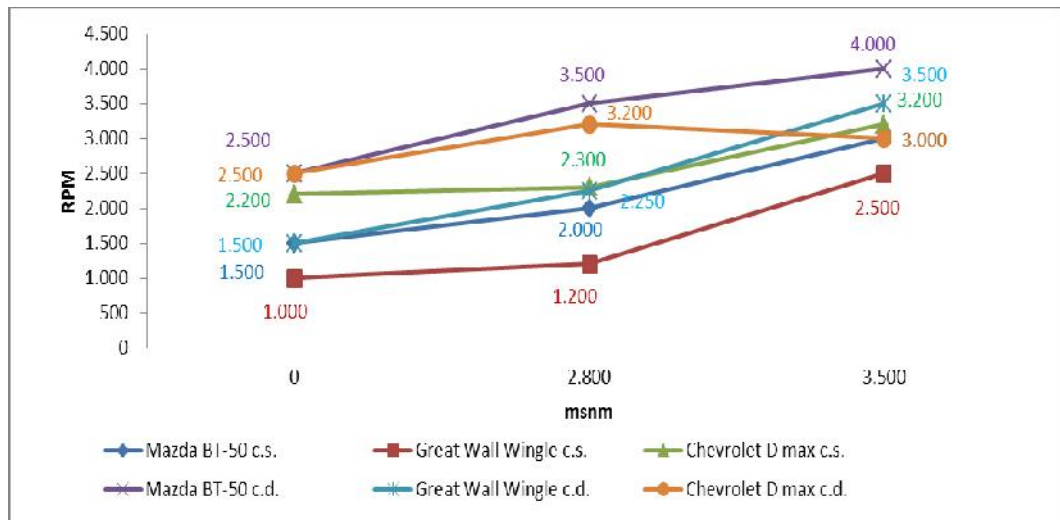
- Las pruebas se realizaron con hábitos de manejo normales sin exigencias extremas.
- Los vehículos fueron sometidos a las mismas pruebas en las mismas localidades y con las mismas condiciones meteorológicas.
- Las pruebas se llevaron a cabo en varios periodos y horarios en los que se recorrió con todos los vehículos la misma distancia por las mismas rutas.
- La información presentada corresponde a pruebas realizadas por el autor de esta investigación por lo que puede o no coincidir con información oficial de las marcas valoradas y/o sitios web de cada una.
- La información se basa en documentación rescatada de manuales de cada marca, información comercial de circulación libre y publicaciones en páginas web.

- Comparaciones dinámicas:

Revoluciones por minutos requeridos para arrancar en pendiente:

En cabina simple a 2800 msnm como a 3600 msnm Wingle requiere menos revoluciones (1200 y 2250 respectivamente), lo mismo ocurre en alturas geográficas muy bajas.

Gráfico 18: **RPM requeridas para arrancar**

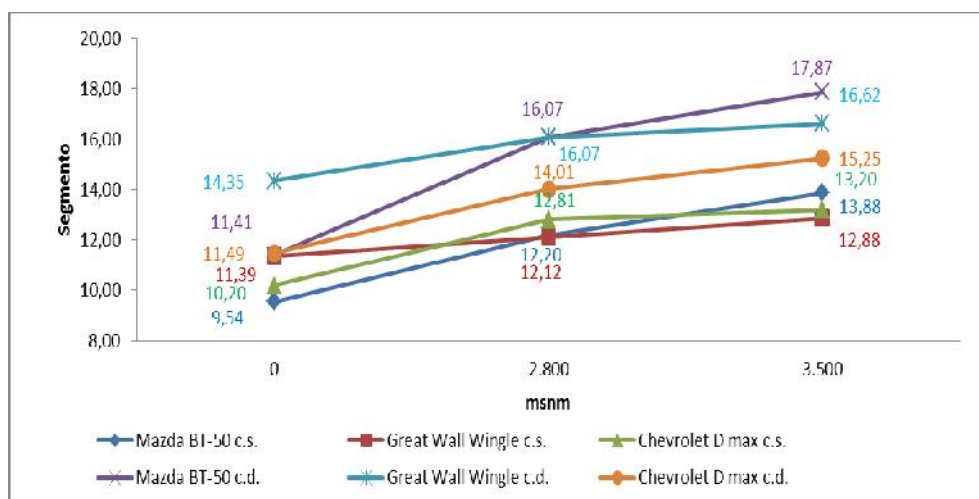


Fuente: Investigación propia
Elaboración propia

Tiempo requerido para cubrir 100 metros en pendiente:

Se puede observar que es proporcional la altura con el tiempo para cubrir los primeros 100 metros de arranque por ejemplo para una camioneta D-MAX tanto cabina simple como doble parten de 10,2 segundos (seg) a 13,2 seg a una altura de 0 msnm a 3500 msnm respectivamente.

Gráfico 19: **Segundos para cubrir 100 mts**



Fuente: Investigación propia
Elaboración propia

Consumo de combustible:

En una condición extrema la BT-50 tiene el mejor rendimiento por kilómetro por galón mientras Wingle necesita más consumo por kilómetro. En cambio en escenarios ideales D-Max tiene el mejor consumo (44,35 km/galón).

Tabla 12: **Consumo de combustible**

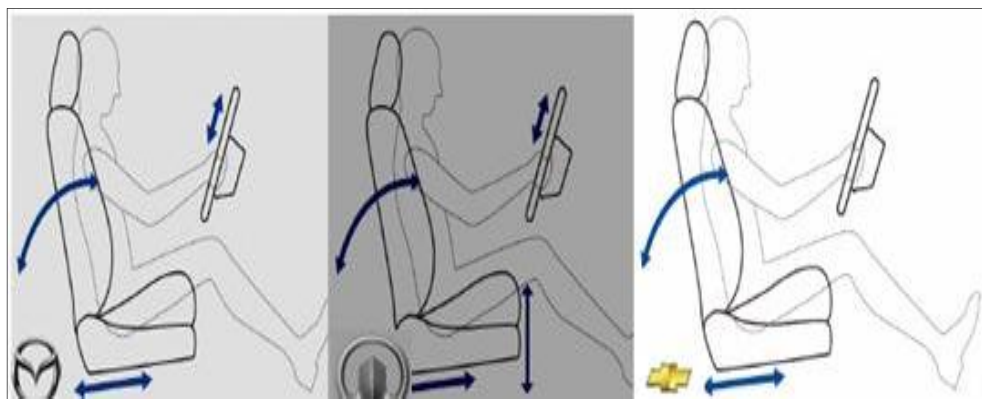
| NIVEL | Mazda BT-50 | Great Wall Wingle | Chevrolet D Max |
|-------|--|-------------------|-----------------|
| MEJOR | 45 | 54 | 44,35 |
| MEDIA | 38 | 38 | 38,77 |
| PEOR | 27 | 32 | 31,25 |
| MEJOR | Conducido a un promedio de 80km/h en carretera, sin carga en el cajón ni en cabina, a nivel del mar y en quinta marcha en caminos planos y muy pocos sinuosos. | | |
| MEDIA | Promedio total consumo durante todo el periodo de pruebas (más de 2500km en diferentes condiciones). | | |
| PEOR | Conducido en altas velocidades y revoluciones constantes, con capacidad total de carga, en recorridos urbanos y rurales de la sierra ecuatoriana, condiciones variadas de geografía y sinuosidad | | |

Fuente: Investigación propia
Elaboración propia

Comodidad al conducir:

La estructura y prestaciones internas, así como el uso de equipos de manejo y entretenimiento, además de la visibilidad debe acomodarse a las diferentes complejones de los usuarios, a continuación se ilustran las relaciones ergonómicas existentes.

Gráfico 20: **Ergonomía - conductor**



Fuente: Investigación propia
Elaboración propia

- **Comparaciones estáticas:**

Dimensiones y capacidad:

Se puede concluir que los volúmenes del balde son similares tanto para la BT-50 como de la Wingle a diferencia de la capacidad de carga en el balde más la cabina. En lo que respecta al largo, ancho y altura total de las tres camionetas examinadas son medidas muy similares.

Tabla 13: **Dimensiones y capacidad de carga**

| DIMENSIONES Y CAPACIDAD DE CARGA | BT-50 4X2 Std. 2.2 C/D | GREAT WALL WINGLE 5 CD/DIESEL 4x2 Full 2.8Lt | CHEVROLET LUV D-MAX 4X2 2,4 Hec C/D TM |
|---|-------------------------------|---|---|
| DIMENSIONES | ESPECIFICACIÓN | ESPECIFICACIÓN | ESPECIFICACIÓN |
| LARGO TOTAL (mm.) | 5.169 | 5.255 | 5.155 |
| ANCHO TOTAL (mm.) | 1.715 | 1.760 | 1.735 |
| ALTURA TOTAL (mm.) | 1.632 | 1.810 | 1.720 |
| DISTANCIA ENTRE EJES (mm.) | 2.985 | 3.085 | 3.050 |
| TROCHA DELANTERA (mm.) | 1.445 | 1.510 | 1.460 |
| TROCHA POSTERIOR (mm.) | 1.450 | 1.510 | 1.460 |
| DIMENSIONES DEL BALDE: LARGO X ANCHO X ALTO (mm.) | 1530 X 1456 X 465 | 1520 X 1515 X 450 | 1395 X 1390 X 435 |
| VOLUMEN DE BALDE (m3) | 1,036 | 1,036 | 0,843 |
| VOLUMEN ÚTIL DE BALDE - DESCONTANDO GUARDAFANGOS LLANTAS POSTERIORES- (m3) | 1,003 | 1,004 | 0,795 |
| PESO DEL VEHICULO SIN CARGA (Kg.) | 1.721 | 1.705 | 1.680 |
| CAPACIDAD TOTAL DE CARGA VEHÍCULO (Kg.) | 1.134 | 1.055 | 1.120 |
| CAPACIDAD DE CARGA EN EL BALDE CON LA CABINA EN USO TOTAL -5 PASAJEROS- (Kg.) | 784 | 705 | 770 |
| PESO BRUTO DEL VEHÍCULO (CAPACIDAD TOTAL DE CARGA DEL VEHICULO + PESO DEL VEHICULO SIN CARGA) | 2.855 | 2.760 | 2.800 |
| RELACIÓN PESO POTENCIA DESCARGADO (Kg. por HP-SAE) | 11 | 16 | 13 |
| RELACIÓN PESO POTENCIA CARGADO (Kg. por HP-SAE) | 18 | 25 | 22 |

Fuente: Investigación propia
Elaboración propia

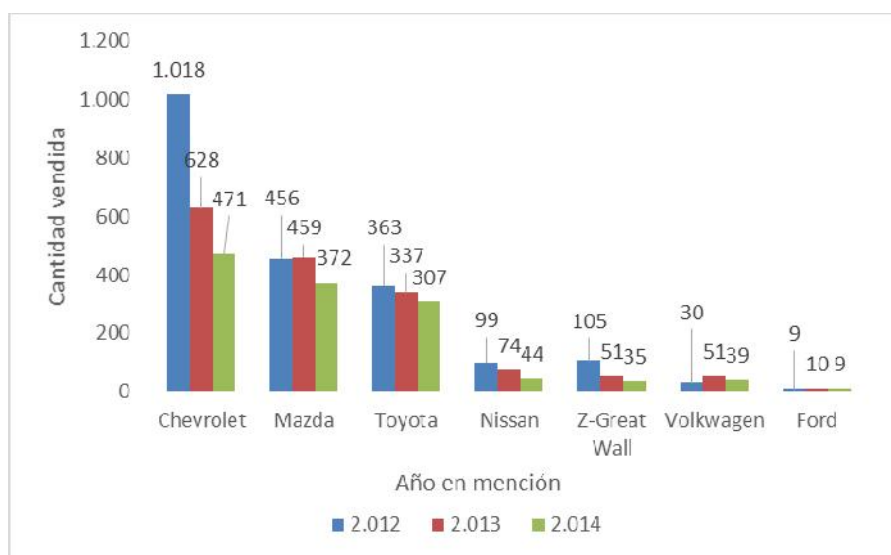
3.5. Análisis de la demanda

A continuación se presenta la demanda desde la perspectiva del poder del cliente como una fuerza competitiva que establece su influencia en el sector.

3.5.1. Selección de marca

A través de la siguiente estadística se comprueba que Chevrolet abarca el 42,63% (promedio desde 2012 al 2014) del mercado ecuatoriano, siendo ésta el sello de preferencia del consumidor al adquirir camionetas ya sea una ensamblada o importada.

Gráfico 21: **Camionetas en general - ensambladas y exportaciones**



Fuente: Modificado de Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (2015)
Elaboración propia

La segunda marca en secuencia como también en elección de ensamble es Mazda con un promedio 25,91% en el mercado, a continuación la elección por parte del cliente es marcas de importación como Toyota y Nissan.

3.5.2. Preferencia de modelo

Si se toma como referencia de los últimos tres años, específicamente en el de mejor desempeño (2012) la cabina doble 4 x 4 representa la mayor elección por parte del cliente y a continuación la cabina 4 x 2 cabina doble, cada una con una representación en ese año de 47,12 y 37,07% respectivamente. A continuación se detalla en la siguiente tabla los demás modelos cotizados.

Tabla 14: **Camionetas en general - modelo**

| MODELO GENÉRICO | 2.012 | 2.013 | 2.014 | PORCENTAJE DE PREFERENCIA DE MODELO / BASE 2012 |
|-------------------|-------|-------|-------|---|
| 4x4 cabina doble | 980 | 488 | 305 | 47,12% |
| 4x2 cabina doble | 771 | 859 | 704 | 37,07% |
| 4x2 cabina simple | 227 | 195 | 171 | 10,91% |
| 4x4 cabina simple | 62 | 40 | 57 | 2,98% |
| 4x2 chasis | 40 | 28 | 39 | 1,92% |
| TOTAL | 2.080 | 1.610 | 1.276 | |

Fuente: Modificado de Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (2015)
Elaboración propia

Como un detalle específico se adjunta la tabla de precio promedio de los modelos durante el período del 2012 al 2014.

Tabla 15: **Camionetas en general – valor promedio**

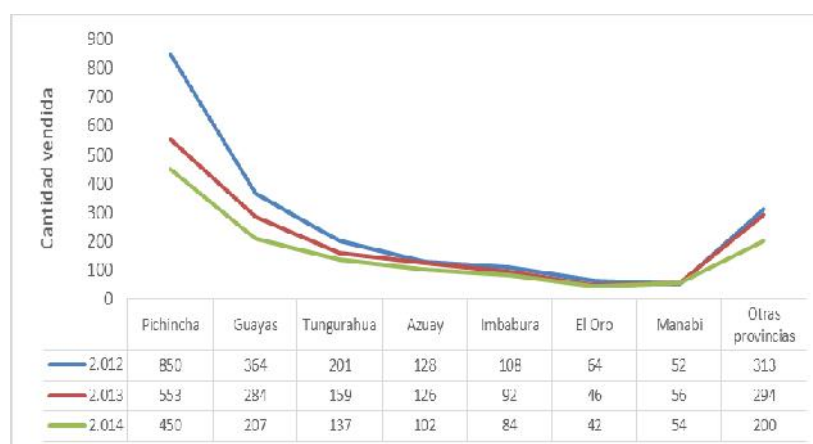
| MODELO GENÉRICO | 2.012 (usd) | 2.013 (usd) | 2.014 (usd) |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| 4x2 cabina doble | 28.447 | 28.191 | 28.688 |
| 4x4 cabina doble | 35.144 | 38.704 | 39.489 |
| 4x4 cabina simple | 32.380 | 34.342 | 23.818 |
| 4x2 cabina simple | 24.291 | 23.571 | 34.416 |

Fuente: Modificado de Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (2015)
Elaboración propia

3.5.3. Adquisición física de la camioneta

Tomando como referencia el año 2014 las provincias de Pichincha, Guayas, Tungurahua, Azuay, Imbabura y El Oro representan el 80,07% del territorio nacional en el cual el cliente adquiere su camioneta. Pichincha (35,6%) y Guayas (16,22%) abarcan el 51,48% como principales territorios de compra.

Gráfico 22: **Camionetas en general – adquisición por provincias**



Fuente: Modificado de Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (2015)
Elaboración propia

3.5.4. Elección de combustible

La preferencia de combustible para el uso de la camioneta es con una tendencia a gasolina con casi un 60%, esto se mantiene en los tres últimos años analizados. En la siguiente tabla se detalla lo expresado.

Tabla 16: **Camionetas en general – tendencia de combustible**

| TIPO DE COMBUSTIBLE | 2.012 | 2.013 | 2.014 | PROMEDIO |
|---------------------|-------|-------|-------|----------|
| Gasolina | 1.250 | 969 | 738 | 59,37% |
| Diesel | 830 | 641 | 538 | 40,63% |
| TOTAL | 2.080 | 1.610 | 1.276 | |

Fuente: Modificado de Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (2015)
Elaboración propia

3.5.5. Gustos y preferencias específicas¹²

Escogiendo una muestra determinada se ejecutó una encuesta para conocer la tendencia en ciertas variables consultadas a propietarios de camionetas ensambladas con el propósito de medir el nivel de satisfacción del cliente externo (ver tabla N.º 14), en el anexo 03 consta el formato utilizado para dicha encuesta.

¹² Nota técnica: la encuesta fue realizada en preguntas cerradas.

1. Se realizó en la provincia de Pichincha.
2. Entrevista directa a propietarios de camionetas ensambladas en el país.
3. Tamaño del lote: 450 / Nivel de confianza: 90% / Tamaño de la muestra: 59 / Error considerado: 10% / porción de éxitos: 50% / z crítico: 1,65
4. Porción de entrevistados: selección de 20 propietarios de marca Mazda, 20 propietarios de marca Chevrolet y lo demás restante a la marca Great Wall.

Tabla 17: **Camionetas en general – encuestas realizadas**

| CONCEPTO CONSULTADO | CHEVROLET | MAZDA | GREAT WALL |
|--|-----------|--------|------------|
| Calidad de posventa (acceso a repuestos) | 42,37% | 22,03% | 35,59% |
| Acceso a talleres de mantenimiento | 57,63% | 28,81% | 13,56% |
| Precios accesibles de mantenimiento | 33,90% | 47,46% | 18,64% |
| Disponibilidad de colores y modelos | 32,20% | 30,51% | 37,29% |
| Recomendación para compra | 38,98% | 50,85% | 10,17% |

Fuente: Investigación propia
Elaboración propia

De la tabla anterior se puede concluir lo siguiente:

1. El 42,37% de los encuestados considera que en referencia a calidad de servicio posventa desde la perspectiva de acceso a repuestos lo tiene los talleres de la red Chevrolet, ya que al ser líder en la comercialización de camionetas su gama de repuestos es muy accesible, tanto en locales autorizados, como en almacenes de índole general.
2. De la misma manera el 57,63% expresa que la red Chevrolet tiene la mayor cantidad de talleres de mantenimiento principalmente por su cobertura a nivel local como provincial, en vista que cada concesionario dispone de su respectivo taller técnico a diferencia de Ciauto (Wingle), por ejemplo con su único concesionario Ambacar.
3. En cambio en referencia a precio, con talleres de la marca Mazda considera el 47,46% de los entrevistados que los precios son accesibles. A diferencia de las otras marcas, Mazda proporciona valores cómodos en sus mantenimientos, por conservar las garantías y las extensiones de éstas.
4. Existe un porcentaje similar para las tres marcas en lo referente a disponibilidad de colores y modelos, los propietarios expresan que las tres marcas tiene la misma disponibilidad de colores y modelos. Esta conclusión se genera ya que los colores son generalmente estándares en el mercado y muy poco probable colores muy diferentes a los comunes solicitados por los clientes;
5. Resultado de los dos primeros conceptos consultados, la intención de compra, el 50,85% recomendaría la camioneta de la marca Mazda para una próxima compra y con 38,98% para las camionetas Chevrolet. Esto se debe a que la camioneta de Maresa Ensambladora tiene altas ventajas competitivas cuando

se utiliza trabajo o carga pesada y su durabilidad para terrenos extremos y exigentes climas, mientras que D-MAX es de fácil re-venta y muy comercializada.

Capítulo cuarto

ANÁLISIS COMPETITIVO

En este capítulo se presenta un resumen de lo realizado en hojas anteriores mediante el análisis de cinco fuerzas, un estudio ambiental desde la perspectiva de matrices de evaluación interna y externa para luego plantear objetivos y estrategias de implementación.

4.1. Análisis de las cinco fuerzas (compendio)

Desde el inicio de esta documentación se fue desarrollando y ejecutando los conceptos de análisis competitivo del sector y sus integrantes, a continuación se presenta un resumen incluyendo algunas acotaciones a la fecha como por ejemplo el cierre de operaciones de Maresa Ensambladora.

4.1.1. Entrada potencial de nuevos competidores

Al realizar el respectivo análisis del capítulo 02: análisis del mercado de camionetas principalmente de los acápite: principales competidores, niveles de producción, producto, ventas, rivalidad empresarial y principales compradores se concluye que las barreras de entrada tienen un componente altamente complejo principalmente a la imagen de las marcas, nivel de inversión alto, existencia de leyes restrictivas, requerimientos tecnológicos elevados y se requiere personal especializado mientras que en las barreras de salida existen factores como dificultad para reconvertir las inversiones a otras actividades, costo para abandonar el negocio y difícil autonomía con otras líneas de negocio.

4.1.2. Rivalidad entre empresas competidores

El objetivo del análisis de la competitividad es estudiar el grado de interés que puede tener el sector, mediante el análisis de los factores que la determinan, en acápite anteriores de esta investigación se analizaron el crecimiento de las ventas (índice 2.2.: evolución del sector automotriz ecuatoriano), el tipo de competidor (índice 3.1.: principales competidores), la rentabilidad del sector (índice 3.4.2:

Ganancias) y la importancia del producto para los clientes (índice 3.5.5: Gustos y preferencias específicas) se puede concluir que el sector es interesante debido a que existen menos competidores (consolidado) y el producto tiene una alta importancia para los clientes. Se puede concluir que Ómnibus es líder en el ensamblaje de camionetas por las diferentes variables analizadas en este estudio de investigación mientras que Maresa cierra sus operaciones por decisiones unilaterales de la marca origen ya que mediante un estudio de rentabilidad Mazda decidió armar su camioneta BT-50 en México y enviar exportada ensamblada hacia Ecuador como mercado destino a pesar que Maresa intentó hasta los últimos meses obtener interés de marcas extranjeras para armar como por ejemplo Gelee, Fiat y Chrysler mas ninguna estuvo interesada principalmente por la política estatal y los beneficios propios de cada marca.

4.1.3. Poder de negociación de los consumidores

Resultado del índice 3.5.5: gustos y preferencias, al conocer la tendencia en ciertas variables consultadas a propietarios de camionetas ensambladas como por ejemplo que El 42,37% de los encuestados considera que en referencia a calidad de servicio posventa desde la perspectiva de acceso a repuestos lo tiene los talleres de la red Chevrolet y existe una porcentaje similar para las tres marcas en lo referente a disponibilidad de colores y modelos, los propietarios expresan que las tres marcas tiene la misma disponibilidad de colores y modelos; se puede concluir que el consumidor desde la perspectiva de un cliente individual tiene alto poder de negociación.

Mientras que el sector corporativo (que es conocimiento general dominado por el sector público por los niveles de inversión) es el de mayor gasto en adquisición de vehículos para fines públicos tiene alto grado de negociación más depende de cada institución valorar y acceder a descuentos o valores agregados importantes¹³. Dentro de cada cadena de valor de las empresas ensambladoras incluyen sus propios concesionarios a los cuales estandarizan valores y tabla de descuentos, ellos no puede variar dichos parámetros. Una ventaja en la negociación lo tiene los leaders

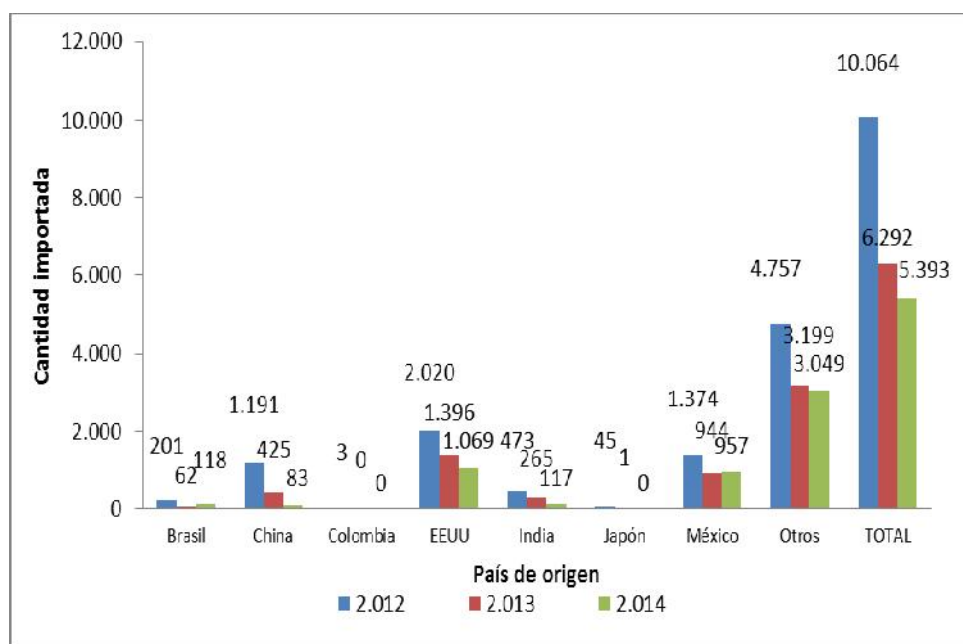
¹³Las empresas públicas e instituciones públicas no tienen una política estandarizada en la adquisición de vehículos.

independientes quienes pueden comprar en cantidad variable a las ensambladoras y ofertas precios competitivos a clientes individuales.

4.1.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Del acápite 2.2: evolución del sector automotriz ecuatoriano donde se expresó cuantitativamente tanto los desarrollos de ensamblaje y de importación se concluye que es fácil encontrar productos sustitutos para el uso de camionetas como son los vehículos importados que tienen la misma relación costo/calidad de la camioneta ensamblada. A continuación se presente la importación y país de origen de la camioneta enviada, es importante mencionar que EUA representa el 20,62% y México 15,06%

Gráfico 23: **Importación anual y país de origen**



Fuente: Investigación propia
Elaboración propia

4.1.5. Poder de negociación de los proveedores

Es importante mencionar el monopolio de proveedores que nutren de accesorios y autopartes al sector ensamblador (ver Gráfico No. 21) y por otra parte la exigencia legal a las ensambladoras de obtener un porcentaje de componente nacional en el ensamblaje. Consultado a un experto en adquisiciones menciona que

resulta que a veces lo que diferencia una marca de otra es únicamente el sello y el logo de la marca. Desde la localización de los proveedores de partes y piezas que necesitan las ensambladoras, hasta la producción con las especificaciones técnicas que requiere y los volúmenes de demanda, pasando por el proceso de negociación además del desarrollo y validación, se estima un tiempo que fluctúa entre 8 a 24 meses. A continuación se presentan las partes que son susceptibles a ser intercambiadas por componentes locales.

Tabla 18: **Auto partes necesarias**

| | |
|-----------------------------------|--|
| Poliureanos de asientos | Tope dirección |
| Tapizados C/D | Hojas de estanqueidad |
| Tapizados C/S | Alfombras piso |
| Palanca de gata | Sistema de escape (tramos delanteros, posteriores) |
| Insonorizantes | Tanque de combustible |
| Emblemas | Pesas de balanceo |
| Varilla Capo | Válvulas para llantas |
| Soporte batería | Llantas |
| Protector inter cooler | Soporte guardachoque |
| Tuerca de segmento módulo memoria | Panel frontal balde |
| Placa de identificación V.I.N. | Cerchas baldes |
| Fundas de herramientas | Panel porta placa balde |
| Insonorizantes de techo | |

Fuente: Investigación propia
Elaboración propia

Los porcentajes de integración están establecidos en la convergencia de los procesos de integración de América del Sur – Normas de Origen (ACEs 58 y 59 y Decisión 416 de la Comunidad Andina de Naciones). A continuación se presenta el listado de los mayores proveedores que abastecen a las tres ensambladoras.

Tabla 19: **Lista de proveedores**

| N | PROVEEDOR | N | PROVEEDOR |
|----|-------------------------|----|----------------|
| 1 | Alfinsa | 16 | Indima |
| 2 | Autoimport | 17 | Ind. Full |
| 3 | Bunker | 18 | Inmecca |
| 4 | Bat. Ecuador (fabribat) | 19 | Mercantil JCHG |
| 5 | Bat. Bosch (tecnova) | 20 | Mac |
| 6 | ConT. General Tire | 21 | Maximundo |
| 7 | Chova | 22 | Mecaniza |
| 8 | Casa Bolivia | 23 | Metalcar |
| 9 | Cauchin | 24 | Metaltronic |
| 10 | Crylamit | 25 | Mundy Home |
| 11 | Domizil | 26 | MP3 |

| | | | |
|----|----------------|----|--------------------|
| 12 | E&E Publicidad | 27 | Promaser |
| 13 | E&E Equipment | 28 | Term, en plásticos |
| 14 | Elasto | 29 | Tridome |
| 15 | Faesa | 30 | Texticom |
| | | 31 | Rompecabezas |

Fuente: Investigación propia
Elaboración propia

Dichos proveedores son seleccionados dependiendo el alcance y la severidad de la selección, pueden ser de tipo: in situ, por certificados, por muestras o evaluación comercial. Una vez seleccionados son monitoreados en su desenvolvimiento generalmente por aspectos como:

- Puntualidad
- Calidad
- Economía
- Exactitud
- Reporte de problemas de calidad

Todo esto dentro de un marco de gestión del APQP (Advanced Process for Quality Product – planeación avanzada de la calidad del producto) En referente a los CKD (Partes y piezas componentes del vehículo que son adquiridas como conjunto e ingresan al país con partida arancelaria de CKD. Su origen puede ser cualquier país) a nivel de las tres ensambladoras, la marca origen impone sus cupos de asignación previa disponibilidad y rentabilidad por lo que las ensambladoras tiene poca maniobra de gestión para la negociación. En caso de garantías cada ensambladora define los pasos y acciones a ser ejecutadas durante la recepción, aceptación y procesamiento de garantías que sean consecuencia del proceso de ensamble y/o defectos de los componentes de integración subregional y componente CKD.

4.2. Análisis ambiental (matrices de evaluación interna y externa)

A continuación se realizará una caracterización y comprensión del sector (ambiente interno) y su interrelación con el medio y el entorno en el cual se desenvuelve (ambiente externo). Es importante mencionar que para poder presentar los siguientes acápites se analizó las respuestas que arrojaron las entrevistas a

diferentes expertos en el sector¹⁴ quienes aportar desde su visión técnica y empresarial incluyendo también la experiencia del autor de esta investigación. En el anexo 04 se describe el formato de preguntas guía¹⁵. La práctica fue utilizar como base las respuestas dadas por el formato: preguntas guía y durante la conversación lograr nutrir la entrevista con otros temas vinculados a la investigación, una vez realizada esta actividad, el autor de la investigación analizó y compiló cada una de ellas para lograr documentar respuestas comunes. El llenado de las tablas en lo relacionado a las ponderaciones se realizó a través de ejercicios individuales y luego se obtuvieron promedios del grupo entrevistado, ya que las reuniones de trabajo fueron dependiendo de la disponibilidad de tiempo de cada entrevistado. Finalmente acerca de la cantidad de personas entrevistadas se trabajó la premisa que son informantes calificados por su experticia y tiempo en el sector y por ser representativos de gremios vinculados al tema en análisis.

4.2.1. Evaluación de factores externos

Aquí se reconocieron las posibilidades que se le presentan al sector para poder alcanzar una posición que le permita obtener mejores resultados (oportunidades). Así como las posibilidades que pueden perjudicarla (amenazas). La matriz de evaluación (ver tabla 20) de factores externos (EFE) permite resumir y evaluar las posibilidades tanto positivas como negativas más importantes encontradas al analizar el ambiente externo.

Para la realización de dicha tabla –en la columna: peso-, se asignó un peso relativo a cada factor de 0.0 (no es importante) a 1.0 (absolutamente importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito, la suma de todos los pesos asignados a los factores deben sumar 1.0; mientras que en la columna: calificación, se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, que tiene como objetivo responder con eficacia al factor: 1 indica que no la

¹⁴Los entrevistados fueron: 1.- Presidencia Ejecutiva de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana. 2.- Presidencia Ejecutiva de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. 3.- Gerencia de Abastecimientos de Maresa Ensambladora. 4.- ex consultores de GM-OBB.

¹⁵

1.- Es importante mencionar que dicha formato sirvió como guía u hoja de ruta para entablar la conversación más durante el diálogo fue apareciendo información más valiosa.

2.- De la misma manera los entrevistados al saber que el autor de esta investigación es funcionario público como también que el sector está siendo afectado por variables políticas muchos de ellos no quisieron colaborar muy ampliamente y tenían la suposición que esta información iba a ser utilizada para otros fines diferentes a la investigación.

aprovechamos o no nos podemos defender, 2 que la aprovechamos medianamente o nos defendemos medianamente, 3 indica que la aprovechamos bien o nos defendemos bien y 4 que la aprovechamos muy bien o nos defendemos muy bien

Tabla 20: **Matriz de evaluación de factores externos**

| | COD. | FACTOR | PESO | CALIF. | PESO POND. |
|----------------------|-------------|---|-------------|---------------|-------------------|
| OPORTUNIDADES | O1 | Esta línea de producción no está dentro de los vehículos cuyos precios (USD 10.000 a USD 20.000) que deberán subir los precios por la implementación de las normas técnicas de calidad y de seguridad. | 0,05 | 4,0 | 0,20 |
| | O2 | Oportunidad de desarrollar proveedores locales autopartistas debido a política gubernamental. | 0,012 | 4,0 | 0,05 |
| | O3 | Oportunidad de negocios con los nuevos sectores productivos que se generan a partir de la implementación del cambio de la matriz energética. | 0,015 | 1,0 | 0,02 |
| | O4 | Acuerdo confirmado comercial con la Unión Europea. | 0,05 | 1,0 | 0,05 |
| | O5 | Mercados como el argentino y chileno presenta recuperación comercial | 0,025 | 1,0 | 0,03 |
| | O6 | Consolidación a corto plazo de marcas chinas en el país. | 0,05 | 4,0 | 0,20 |
| | O7 | Los actuales proveedores de autopartes han desarrollado altos estándares de calidad que logran cumplir con la normativa de cada ensambladora. | 0,035 | 4,0 | 0,14 |
| | O8 | Las marcas que ensamblan las plantas industriales son preferidas por el consumidor (Chevrolet y Mazda) y por el precio también Great Wall. | 0,1 | 4,0 | 0,40 |
| | O9 | Existe mayor preferencia por las camionetas ensambladas que por las unidades importadas. | 0,05 | 2,0 | 0,10 |
| | O10 | Existe un decrecimiento en la relación habitantes/vehículos. | 0,01 | 4,0 | 0,04 |
| | O11 | Está claramente identificado sus nichos de mercado: Pichincha y Guayas (en conjunto el 51,48%), como clientes frecuentes. | 0,03 | 2,0 | 0,06 |
| AMENAZAS | A1 | Signos de desaceleración en el país (disminución del PIB) | 0,08 | 1,0 | 0,08 |
| | A2 | No existen certezas para confirmar el convenio comercial de exportación hacia el mercado venezolano. | 0,05 | 1,0 | 0,05 |
| | A3 | Decrecimiento comercial (en ventas) principalmente Colombia, Venezuela y Ecuador. | 0,1 | 1,0 | 0,10 |
| | A4 | Política gubernamental promueve la inversión pública en gran medida y aparta la participación privada. | 0,07 | 1,0 | 0,07 |
| | A5 | El sector ensamblador no es un segmento atractivo para el empresario (el sector genera ganancias que representan el 0,37% del total general) | 0,035 | 1,0 | 0,04 |
| | A6 | Restricciones continuas a las importaciones por parte del COMEX | 0,06 | 1,0 | 0,06 |
| | A7 | Generación de mayor normativa de seguridad por parte del INEN. | 0,004 | 2,0 | 0,01 |
| | A8 | Salvaguardas a las importaciones tanto de bienes de capital y materias primas | 0,01 | 1,0 | 0,01 |
| | A9 | En la actualidad un cliente habitual (policía nacional) ha cambiado sus preferencias automotrices (en lugar de camionetas, automóviles). | 0,042 | 1,0 | 0,04 |
| | A10 | Tendencia creciente del sector a impulsar la comercialización de unidades de importación. | 0,045 | 2,0 | 0,09 |
| | A11 | Política gubernamental limita los sueldos como utilidades, hace que algunos sectores del aparato productivo privado no sean atractivos laboralmente. | 0,042 | 1,0 | 0,04 |
| | A12 | Política gubernamental de relacionar las rentas de empresas vinculadas a sectores del mismo giro de negocio haría que los beneficios serían limitados y menores para personal que se dedique en el mismo sector o relacionados. | 0,035 | 1,0 | 0,04 |
| TOTAL | | | 1 | SUMA | 1,90 |

Fuente: Resultados del análisis a las entrevistas realizadas
Elaboración propia

Como conclusión de la tabla anterior, se puede expresar que los totales ponderados por debajo de la media (2,5) caracterizan al sector que es frágil a las amenazas presentes, mientras que las calificaciones muy por arriba de la media, una posición muy oportuna a las oportunidades. El sector tiene como sumatoria un valor de 1,90 lo que significa que para el sector automotriz relacionado al ensamblaje de camionetas el ambiente externo le es bastante desfavorable. Este resultado está acorde a la realidad, ya que por ejemplo el mercado venezolano no aproxima mejoras en su poder adquisitivo de largo plazo, la política gubernamental mantiene su visión de fortalecer el aparato anteponiendo la iniciativa privada, continúan las restricciones y los cupos de importación se mantienen. De igual manera la inclusión de nuevos elementos de seguridad, regulaciones para las importaciones de llantas, dificultades en el proceso de homologación de vehículos y etiquetado de repuestos generan preocupación al sector.

4.2.2. Evaluación de factores internos

Se identificó situaciones que permiten un desempeño óptimo (fortalezas) y aquellas que impiden u obstaculizan el desempeño (debilidades). La matriz de evaluación (ver Tabla N.º 21) de factores internos (EFI) permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas al analizar el ambiente interno.

Para la realización de dicha tabla –en la columna: peso-, se asignó un peso relativo a cada factor de 0.0 (no es importante) a 1.0 (absolutamente importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito, la suma de todos los pesos asignados a los factores deben sumar 1.0; mientras que en la columna: calificación, se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, que tiene como objetivo responder con eficacia al factor: 1 indica que fortaleza o debilidad no tiene impacto, 2 que la debilidad o fortaleza es débil, 3 indica que la debilidad o fortaleza es medianamente fuerte y 4 que es una debilidad o fortaleza muy fuerte.

Tabla 21: **Matriz de evaluación de factores internos**

| | COD. | FACTOR | PESO | CALIF. | PESO POND. |
|--------------------|-----------|--|------|-------------|------------|
| FORTALEZAS | F1 | La línea de producción financieramente es rentable. | 0,12 | 3 | 0,36 |
| | F2 | El sector maneja estándares y sistemas de gestión de calidad de índole y de aplicación internacional. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| | F3 | Amplia variedad de modelos y chasis de camionetas. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| | F4 | Se tiene identificado claramente las expectativas y necesidades del cliente. | 0,09 | 2 | 0,18 |
| | F5 | Experiencia técnica en el ensamblaje (en general 40,35% del total de producción) | 0,25 | 3 | 0,75 |
| | F6 | Las ensambladoras se encuentran ubicadas en los polos de desarrollo del país (Quito y Ambato) | 0,05 | 3 | 0,15 |
| DEBILIDADES | D1 | La distribución de producción no es equitativa entre ensambladoras: 71,33% (OBB) 11,76% (Maresa) y 1,24% (Ciauto). | 0,17 | 3 | 0,51 |
| | D2 | Los ingresos por ventas del sector se encuentran en una tendencia de constante decrecimiento. | 0,13 | 3 | 0,39 |
| | D3 | Dependencia de la banca privada para financiamiento | 0,06 | 2 | 0,12 |
| TOTAL | | | 1 | SUMA | 2,91 |

Fuente: Resultados del análisis a las entrevistas realizadas
Elaboración propia

Como conclusión de la tabla anterior, se puede expresar que los totales ponderados por debajo de la media (2,5) caracterizan al sector que es débil en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de la media, una posición interna fuerte. El sector tiene como sumatoria un valor de 2,91. Lo que significa que para el sector automotriz relacionado al ensamblaje de camionetas, su situación interna es favorable debido a la experiencia generada durante años en procesos de ensamblaje ha permitido al sector adaptarse a toda regulación nueva, su experticia permite seguir manteniendo al sector rentable desde el punto de vista de optimización de su planta industrial como de su línea de producción.

4.2.3. Análisis de perfil competitivo

El objetivo de la matriz de perfil competitivo (ver Tabla N.º 22) es comparar a las diferentes ensambladoras con una base de factores críticos de éxito. Los factores de análisis incluyeron tantos aspectos internos como externos.

Tabla 22: **Matriz de perfil competitivo**

| N.- | FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO | PESO | ÓMNIBUS BB | | MARESA ENSAMBLADORA | | CIAUTO | |
|--------------|--|------|------------|-------------|---------------------|-------------|--------|-------------|
| | | | CALIF. | PESO POND. | CALIF. | PESO POND. | CALIF. | PESO POND. |
| 1 | Relación de oportunidad con proveedores locales autopartistas. | 0,10 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 |
| 2 | Oportunidad de negocios con el sector público. | 0,15 | 4 | 0,60 | 2 | 0,30 | 2 | 0,30 |
| 3 | Posibilidad de acuerdos comerciales con la Unión Europea. | 0,10 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 |
| 4 | Preferencia del mercado | 0,05 | 3 | 0,15 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 |
| 5 | Acceso a líneas de crédito. | 0,04 | 3 | 0,12 | 3 | 0,12 | 1 | 0,04 |
| 6 | Manejo de estándares y sistemas de gestión de calidad de índole y de aplicación internacional. | 0,06 | 3 | 0,18 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 |
| 7 | Amplia variedad de modelos y chasis de camionetas. | 0,19 | 3 | 0,57 | 1 | 0,19 | 1 | 0,19 |
| 8 | Experiencia técnica en el ensamblaje. | 0,05 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 1 | 0,05 |
| 9 | Relación de negocio con marcas chinas | 0,06 | 1 | 0,06 | 2 | 0,12 | 4 | 0,24 |
| 10 | Importancia al ensamblaje dentro de su línea de negocio. | 0,20 | 3 | 0,60 | 4 | 0,80 | 4 | 0,80 |
| TOTAL | | 1,00 | SUMAT. | 3,13 | SUMAT | 2,46 | SUMAT | 2,29 |

Fuente: Resultados del análisis a las entrevistas realizadas
Elaboración propia

La matriz hace evidente el predominio de Ómnibus BB en relación a sus competidores, sus niveles de ensamblaje que representan el 71,68% de la producción nacional permiten por ejemplo tener una preferencia mayoritaria en los órdenes de trabajo por parte de proveedores locales autopartistas, de igual manera, su amplia gama de modelos y chasis de camionetas logran tener una preferencia del mercado por sus productos. Su alianza mundial con su sponsor Chevrolet le permitirá fácilmente ingresar al mercado europeo en el caso de lograr acuerdos comerciales a niveles gubernamentales y por ende ventajas competitivas a nivel de productivo como de negociación comercial.

4.3. Objetivos y estrategias

A continuación se realizará una caracterización y comprensión del sector (ambiente interno) y su interrelación con el medio y el entorno en el cual se

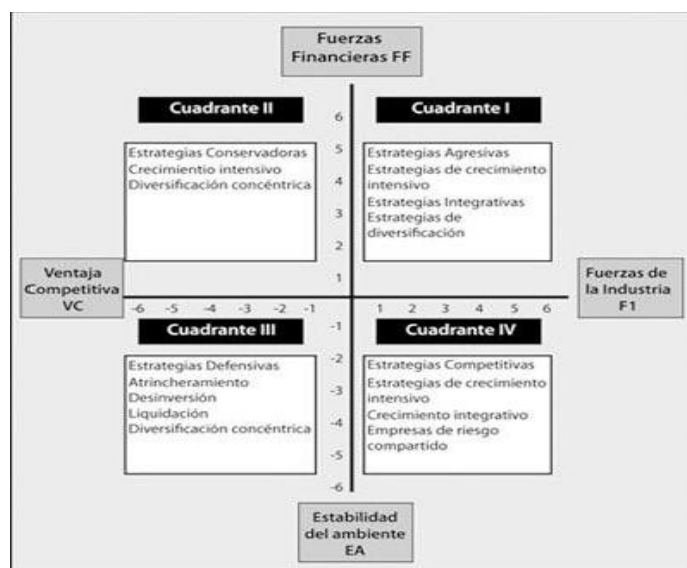
desenvuelve (ambiente externo). Es importante mencionar que para poder presentar los siguientes acápite se analizó

4.3.1. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

Uno de los objetivos de esta matriz (ver Tabla N.º 23) es permitir evaluar de una manera cuantitativa el sector desde su posición estratégica tanto interna como externa, los factores de análisis incluyeron tantos aspectos como fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del ambiente y fuerza financiera. La matriz se elaboró de la siguiente manera: la posición interna vincula tanto a la fuerza financiera (FF) como la ventaja competitiva (VC), mientras la posición externa fija sus variables entre la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (IA). Se asigna un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Para los factores de VC y EA se asignan un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen dichas dimensiones.

Por cada dimensión se realiza el promedio de la calificación y se traslada a los vectores que designan esta metodología de evaluación.

Gráfico 24: **Matriz de diagnóstico**



Fuente: Investigación propia
Elaboración propia

De igual manera utilizando la técnica mencionada anteriormente se procedió a entrevistar a cada uno de los informantes representativos y se fueron llenando individualmente cada tabla, al final se presenta el consolidado en la siguiente tabla.

Tabla 23: **Matriz PEYEA**

| POSICION ESTRATÉGICA INTERNA | | | |
|-------------------------------------|--|-----------------|-------|
| N.- | Fuerza financiera (FF) | Calif. | |
| 1 | Rendimiento sobre la inversión | 3,00 | |
| 2 | Apalancamiento | 1,00 | |
| 3 | Liquidez | 5,00 | |
| 4 | Capital de trabajo | 6,00 | |
| 5 | Flujos de efectivo | 5,00 | |
| 6 | Facilidad para salir del mercado | 1,00 | |
| 7 | Riesgos implícitos del negocio | 2,00 | |
| | TOTAL | 23,00 | 3,29 |
| N.- | Ventaja competitiva (VC) | Calif. | |
| 1 | Participación en el mercado | -3,00 | |
| 2 | Calidad del producto | -1,00 | |
| 3 | Ciclo de vida del producto | -2,00 | |
| 4 | Lealtad de los clientes | -2,00 | |
| 5 | Utilización de la capacidad de la competencia | -3,00 | |
| 6 | Conocimientos tecnológicos | -1,00 | |
| 7 | Control sobre los proveedores | -1,00 | |
| 8 | Control sobre los distribuidores | -1,00 | |
| | TOTAL | -14,00 | -2,00 |
| POSICION ESTRATÉGICA EXTERNA | | | |
| N.- | Estabilidad del ambiente (EA) | Califa. | |
| 1 | Cambios tecnológicos | -2,00 | |
| 2 | Tasa de inflación | -2,00 | |
| 3 | Variabilidad de la demanda | -3,00 | |
| 4 | Escala de precios de productos de competidores | -4,00 | |
| 5 | Barreras para entrar en el mercado | -4,00 | |
| 6 | Presión competitiva | -5,00 | |
| 7 | Elasticidad de la demanda | -4,00 | |
| | TOTAL | -24,00 | -3,43 |
| N.- | Fuerza de la industria (FI) | Calif. | |
| 1 | Potencial de crecimiento | 2,00 | |
| 2 | Potencial de utilidades | 2,00 | |
| 3 | Estabilidad financiera | 3,00 | |
| 4 | Conocimientos tecnológicos y técnicos | 3,00 | |
| 5 | Aprovechamiento de recursos | 3,00 | |
| 6 | Intensidad de capital | 3,00 | |
| 7 | Facilidad para entrar en el mercado | 1,00 | |
| | TOTAL | 17,00 | 2,43 |
| | Variable | Promedio | |
| | Ventaja competitiva (VC) | -2,00 | |
| | Fuerza de la industria (FI) | 2,43 | |

| | |
|--------------------------------------|-------|
| Fuerza financiera (FF) | 3,29 |
| Estabilidad del ambiente (EA) | -3,43 |
| Punto y | -0,14 |
| Punto x | 0,43 |

Fuente: Resultados del análisis a las entrevistas realizadas
Elaboración propia

El punto Y es la suma algebraica de los valores obtenidos en FF y EA y el punto X es la adición de VC y FI. Al trasladar las coordenadas a los ejes de los cuadrantes que establece la matriz, el punto de análisis se determina en el cuadrante: competitivo. Esto significa que se sugieren estrategias de índole:

1. Estrategias de integración (adelante, atrás, horizontal).
2. Estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del producto).
3. Estrategias defensivas (riesgo compartido).

4.3.2. Objetivos estratégicos

Una vez realizado el análisis ambiental, se presenta la matriz FODA que tiene como objetivo ser una herramienta de gestión para facilitar el proceso de planeación estratégica. La técnica utilizada para construir la matriz FODA como de los resultados obtenidos (objetivos estratégicos) fue la siguiente: dentro de las entrevistas realizadas se incluyeron temas referidos al análisis ambiental, cada involucrado de manera individual planteaba desde su perspectiva las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para luego por parte del autor de la investigación agrupar y unificar las diferentes ideas presentadas por medio de conceptos comunes presentados por los consultados. Un insumo más fue preguntar a los entrevistados cuales sería los objetivos de mediano plazo que debería tener el sector ensamblador. Con esta información y con la matriz FODA construida con las ideas unificadas se fue analizando los datos obtenidos y se fue obteniendo los objetivos estratégicos finales y propuestos.

Tabla 24: **Matriz FODA**

Como resultado se presentan una serie de objetivos estratégicos:

La situación FO (fortalezas vs. oportunidades) constituye un cuadrante más ventajoso, donde el sector está ubicado para utilizar sus fortalezas en el aprovechamiento de las oportunidades. Esta situación orientada al éxito sugiere asumir una posición ofensiva:

1. Promover el uso de la camioneta promocionando sus bondades de logística como de trabajo con los nuevos sectores productivos a desarrollar en el país.
2. Establecer convenios de ensamblaje en el país con marcas chinas para impulsar el mercado sudamericano.
3. Promover el uso de la camioneta a más del uso de trabajo y logística para motivos de entretenimiento y turismo.

La situación FA (fortalezas vs. amenazas) se basa en que las fortalezas del sector pueda enfrentar las amenazas del entorno. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas:

1. Impulsar la búsqueda de socios estratégicos internacionales que deseen invertir en el país para promover la exportación a mercados regionales.
2. Continuar generando optimización de costos y aumento de productividad en todas las etapas del proceso de ensamblaje.

La situación DO (debilidades vs. oportunidades) requiere minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, el sector en esta situación identifica las oportunidades que le ofrece el ambiente empresarial pero reconoce que sus debilidades no permiten aprovecharlas, en esta situación el sector debe asumir una posición adaptativa:

1. Establecer convenios con la banca pública para lograr inversión pública en el sector ensamblador.

La situación DA (debilidades vs. amenazas) requiere minimizar las debilidades y al mismo tiempo las amenazas, este cuadrante es el más complejo de

ejecutar ya que deben cruzar variables tanto internas como externas de impacto negativo para el sector:

1. Establecer diálogos a nivel político con el gobierno con el propósito de establecer beneficios para el sector.

4.3.3. Estrategias propuestas a los objetivos planteados

1. Objetivos FO

- La trayectoria de las tres compañías ensambladoras en cuanto a cobertura nacional y experiencia en la distribución y comercialización de productos automotrices y frente a las nuevas realidades del mercado de consumo planteadas por el gobierno actual hace necesario inicialmente aumentar el portafolio de comercialización. Maresa Ensambladora inicio en el 2012 en la búsqueda de modelos de negocio con Fiat y Geely. Fiat conocida en todo el mundo por sus productos y prestaciones de calidad y Geely abrirá una alternativa masiva y de hecho competitiva con precios ni tan altos ni tan bajos, sino más bien razonables siendo ésta desde el año 2010 la propietaria de la marca Volvo de origen sueco.
- Una oportunidad desde la visión de estrategia comercial, Chevrolet busca a latinos con el futbol, la empresa apunta a este mercado en Canadá, EUA y en Ecuador puntualmente. Chevrolet está decidida a utilizar al máximo el gusto que el fútbol despierta entre los hispanos como también en Europa, hay un acuerdo con Manchester United para promocionar su nombre en los uniformes de fútbol. En Ecuador actualmente promociona a un equipo local del campeonato nacional.
- A partir de información analizada en la Superintendencia de Compañías como del Servicio de Rentas Internas sobre los estados financieros presentados por empresas, una oportunidad comercial es establecer estrategias y alianzas con empresas que durante los últimos años han sido consideradas las más rentables o con las mayores ganancias con el objeto de generar oportunidades de negocio como suministrar servicios de

transportación o logística para dichas empresas, en la presente tabla se evidencia dichas compañías.

Tabla 25: **Lista de compañías más rentables en el Ecuador 2013**¹⁶

| NOMBRE DE LA EMPRESA | INGRESOS 2013 (millones de USD) | GANANCIAS 2013 (millones de USD) |
|-----------------------------|--|---|
| Cervecería Nacional | 443,61 | 122,19 |
| Holcim Ecuador | 517,56 | 132,54 |
| Naturisa | 51,52 | 12,72 |
| Lafarge Cementos | 185,83 | 44,42 |
| Cridesa | 53,35 | 12,37 |
| Guayatuna | 58,57 | 13,31 |
| CNT EP | 664,00 | 146,00 |
| Concel (Claro) | 1.647,68 | 341,06 |
| Hidalgo e Hidalgo | 328,29 | 65,64 |
| Transportes Noroccidental | 39,32 | 7,37 |

Fuente: Superintendencia de Compañías (2014)
Elaboración propia

Tabla 26: **Compañías con mayores ganancias en el Ecuador 2013**

| NOMBRE DE LA EMPRESA | GANANCIAS 2013 (millones de USD) | GANANCIAS 2012 (millones de USD) |
|-----------------------------|---|---|
| EP Petroecuador | 6.229,64 | 5.864,48 |
| Concel (Claro) | 341,06 | 389,88 |
| Andes Petroleum Ecuador | 211,09 | 100,23 |
| CNT EP | 146,00 | 139,00 |
| Schlumberger del Ecuador | 137,77 | 12,30 |
| Corporación Favorita | 132,66 | 113,37 |
| Holcim Ecuador | 132,54 | 113,00 |
| Cervecería Nacional | 122,19 | 109,69 |
| Otecel (Movistar) | 113,87 | 91,19 |
| Hidalgo e Hidalgo | 65,64 | 28,79 |

Fuente: Superintendencia de Compañías (2014)
Elaboración propia

- A partir de información analizada en la Superintendencia de Compañías como del Servicio de Rentas Internas sobre los estados financieros presentados por empresas, una oportunidad comercial es establecer estrategias y alianzas con empresas

¹⁶ No incluye a las empresas del sector petrolero y aquellas empresas donde las ganancias exceden al monto de ventas.

2. Objetivos FA

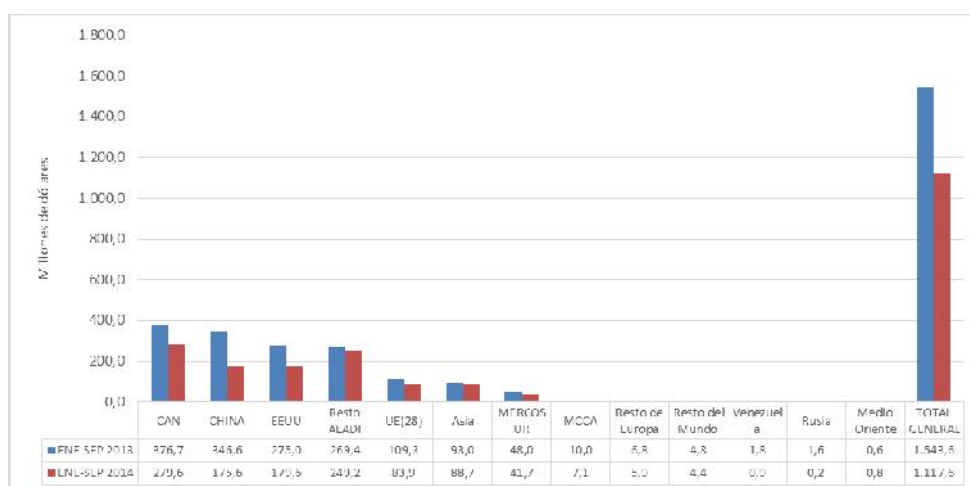
- Como parte de la política gubernamental de impulsar el componente local tanto Ómnibus BB como Corporación Maresa han incorporado dentro de sus grupos de empresas a Elasto como a Ecuensambles respectivamente, quienes son proveedores de auto partes.
- Chrysler con más de 80 años en la industria ha incorporado a su grupo diferentes y reconocidas marcas internacionales: Jeep, Dodge y RAM. En el 2009 se forma Chrysler Fiat LLC Group. Este portafolio permite acceder a segmentos de mercado, con una oferta para la categoría de los SUV, tanto de Jeep con el Compass, Wrangler y Grand Cherokee, así como Dodge con su Journey. Dichas marcas han sido fortalecidas con su nuevo aliado estratégico: Corporación Maresa, donde Maresa Ensambladora es parte del grupo empresarial.
- La ensambladora de vehículos Ciudad del Auto de la empresa china Great Wall a pesar de su reducción de producción de 22 a 7 vehículos debido a la reducción de cupos de importación, plantea en los próximos meses exportar a Venezuela 1000 autos como a Colombia con el modelo M4 que es uno de los más exitosos a escala internacional. Para iniciar con el ensamblaje se montó dos nuevas líneas de soldadura y de pintura con una inversión de USD 10 millones.
- Frederic J. Brown expresa en El Comercio el 23 de noviembre del 2014 que resultado de modelos más económicos y los precios de la gasolina más accesibles, los vehículos utilitarios deportivos (SUV o todoterreno ligero) son tendencia en EUA y el resto del mundo. El utilitario escasamente sale de las vías pavimentadas, transita por las ciudades y es conducido sobre el chasis de un automóvil (crossover). “Viene en varios formatos desde los grandes modelos como el Ford Escala, el Toyota Sequioa o el Jeep Grand Cherokee, hasta los más compactos como el Mazda CX-3 el Honda CRV 2016 y el Volvo 2015XC90...” Paralelamente comenta que las ventas de autos en EUA subieron 6% en octubre y los SUV lideran el mercado. La marca Jeep (de Fiat Chrysler) es particularmente demandado, pero la tendencia es la misma para Honda, Toyota, GM y otros.

- En una investigación periodística hecha por Elena Paucar en El Comercio el 26 de octubre del 2014 evidencia que la planta de producción de Hyundai, en la república de Eslovaquia ya se prescindió del ser humano para el ensamblaje de las unidades, en lo local la ensambladora de autos Chevrolet aún combina lo manual con lo digital. Elena hace mención a Boris Vintimilla, subdecano de la Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación de la Politécnica del Litoral donde se detalla que en un estudio de la Universidad de Oxford expresa que de 702 ocupaciones, el 47% de los empleos de EUA están en riesgo de desaparecer en dos décadas. “Son trabajos básicos, que no requieren capacitación académica y pueden ser sustituidos por algoritmos”.
- Bloomberg en la sección dedicada a economía en El Comercio el 26 de octubre del 2014 expresa que Daimler AG es una de las empresas alemanas que encontró la forma de reducir las cargas sociales es ese país de salarios altos. Comprar mano de obra como si fuera sujetapapeles. Comprando ciertas tareas como servicios de logística a subcontratistas, las empresas pueden legalmente no incluir a esos trabajadores en la nómina y a mantenerlos fuera de los acuerdos salariales con los sindicatos. Esto ha contribuido a engrosar las filas de trabajadores bajo contrato que ayudan a aumentarla ganancia en las empresas alemanas reduciendo los costos laborales.
- En noviembre del 2014 se cumplió un año de la resolución 116 que emitió el Comité de Comercio Exterior (COMEX) que se aplicó sobre 209 partidas. La consecuencia de estas medidas fue la reducción del 34,4% en la importación de los productos cobijados con la resolución 116, entre enero y octubre del 2014 respecto de igual periodo del 2013, esto equivale a USD 454 millones, según el Ministerio de la Producción, con base en datos de la Aduana. Esta resolución marcó el inicio de la política de sustituir las importaciones con producción local, el mencionado ministerio informó que se han firmado más de 900 convenios con empresas para incrementar la producción nacional y comprar a proveedores nacional, esto es un símil lo que ha ocurrido en el sector ensamblador con las empresas autopartistas con el propósito de incrementar el componente nacional.

3. Objetivos DO

- El 8 de febrero de 2012, el gobierno publicó en el Registro Oficial dos regulaciones que restringen la importación de varios productos y flexibilizan las compras provenientes de la Unión Europea. La Resolución 42 del Comex establece que no se fijarán aranceles, restricciones cuantitativas u otros mecanismos que afecten a las importaciones provenientes de la Unión Europea (UE). La resolución va en la línea de liberar el comercio con el bloque europeo, con el cual se cerró, en julio pasado, una negociación comercial, tal como lo hicieron previamente Perú y Colombia. Ecuador aún necesita firmar el acuerdo, lo cual pudiera darse en el 2015. La medida se aplicará sobre cualquier regulación posterior y no sobre las ya vigentes. Se refiere a que no afectará, por ejemplo, la Resolución 116 o el cupo para importar autos, aunque el Régimen no lo ha aclarado.

Gráfico 25: **Importaciones**



Fuente: Modificado de Federación Ecuatoriana de Exportadores (2014)
Elaboración propia

4. Objetivos DA

- Establecer diálogos a nivel política con el gobierno con el propósito de establecer beneficios para el sector.

4.4. Impacto de los resultados de la matriz en las ensambladoras

En los ítems anteriores se desarrolló todos los insumos para obtener como resultado la matriz FODA lo que generó una serie de objetivos con sus respectivas

estrategias de implementación, todo esto gira alrededor del sector, tema de la investigación. A continuación se presenta el posible impacto que podría tener en cada una de las plantas ensambladoras.

Ómnibus BB:

Se acoplan directamente a su realidad empresarial, los resultados de la Matriz FODA está alineada a sus estudios internos de evaluación. Al poseer el 71,33% del mercado ensambladora puede soportar cualquier variable negativa que se pueda presentar con apoyo de General Motors. Se observa un posible impacto por depender de cada matriz y de sus alineamientos tanto internacionales como regionales.

Maresa Ensambladora:

La política gubernamental de manera implícita afectó a la gestión de la planta, la decisión de Mazda Japón fue por motivos de optimización de recursos como de rentabilidad, la misma decisión tomaron los accionistas de Maresa que no quisieron disminuir sus rendimientos desde el punto de vista financiero. Firmas internacionales como Gelee, Fiat y Chrysler no están interesadas en invertir en el país ya que no visualizan beneficios de impacto a corto plazo. Es importante mencionar que Maresa mantuvo inspecciones técnicas con todas estas marcas mostrando los beneficios de la planta mas no se lograron beneficios concretos y tangibles.

CIAUTO:

Su apuesta al futuro le ha generado impactos positivos de corto plazo, confiar en una marca de origen chino sin tener antecedentes comerciales en el país fue una apuesta riesgos. Dicha marca únicamente generaba un plus a nivel de negocio, su motor Mitsubishi. A la fecha sus camionetas han ganado mercado y siguen mejorando su participación en ventas. Creer en la marca a largo plazo

indudablemente le generará réditos como lo hicieron anteriores marcas que no tiene cabida en el país por ejemplo Hyundai y Kia.

Capítulo quinto

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Resultado de la investigación realizada, se presentan las conclusiones finales desde la perspectiva del autor de este trabajo adjuntando una serie de recomendaciones.

5.1. Conclusiones

A continuación se resaltan los principales hallazgos generados en cada parte del documento:

- Se concluye que se cumple con el objetivo de este trabajo de investigación, presentar un estudio del ambiente industrial y competitivo del sector ensamblador de vehículos del Ecuador en lo que respecta a la línea de negocio: camionetas
- Se logró cumplir con los objetivos específicos del proyecto: realizar un análisis de la industria automotriz, información de los principales competidores, análisis de las oportunidades comerciales, riesgos, tendencias globales del sector y restricciones probables.
- Se cumplió con la hipótesis planteada, comprobando su validez: un adecuado estudio desde el punto competitivo del sector ensamblador del Ecuador permite tener insumos para comprender la industria y promover la comprensión de los directivos para la toma decisiones en este tipo de actividades empresariales.
- Se concluye que debido a las restricciones en la venta de vehículos los precios de los bienes tendrán un incremento a pesar que la producción física se mantendrá levemente constante, tendrá afectación al alza en el PIB nominal mientras que el PIB real se mantendrá igual. Lo anterior se debe a que las variaciones de precios no afectan la producción física.
- Se comprobó que el ambiente industrial y competitivo describe las características predominantes o factores que rodean a un grupo de empresas que tiene similar giro de negocio y que dichas características dan forma al panorama o el escenario para su funcionamiento.

- Se validó que el modelo de competencia de cinco fuerzas es la herramienta más efectiva para diagnosticar de manera global las principales presiones competitivas en un mercado.

- Se concluye principalmente que la tecnología, fabricación, habilidades y capacidades son factores críticos de éxito afectan de manera directa a la capacidad de la industria para progresar en el mercado.

- Que del promedio de venta anual a nivel mundial (73.370.305) el mercado americano representa el 30,07% del destino final de la producción, marcas como Toyota, G.M. y Volkswagen representan el 11.93, 11.13 y 10.84% del origen de producción. A nivel regional existe un decrecimiento continuo, ejemplo de 12,54% del 2011 en relación al 2010, 5,13% del 2012/2011 y de 0,58% del 2013 en comparación del 2012. Mercados como Colombia, Venezuela y Ecuador han experimentado decrecimiento negativos de -7.00, -24.26 y -6.29% respectivamente a diferencia de nichos como Argentina y Chile que presentan recuperación comercial.

- Se concluyó que se evidencia un decrecimiento en la relación habitantes/vehículos, en Ecuador ha bajado desde 9.01, 8.02 y 7.58 en los periodos 2011, 2012 y 2013 respectivamente, confirmando que el nicho de mercado se está creciendo.

- Se comprobó que están claramente identificados sus clientes potenciales, las provincias de Pichincha, Guayas, Tungurahua, Azuay, Imbabura y El Oro representan el 80,07%. Pichincha (35,6%) y Guayas (16,22%) abarcan el 51,48% como principales territorios de compra.

- Se concluye que es necesario que se trabaje de manera paralela con variables macro como el crecimiento de la economía desde la perspectiva de apuntalar el crecimiento económico con esfuerzos para mejorar la educación y el entrenamiento técnico, específicamente ligar el know how del sector ensamblador con el plan educativo que tiene el estado con las nuevas universidades de índole investigativas como de las actuales en el sentido de perfección el conocimiento técnico.

- Desde la perspectiva de la innovación, por una parte Mark Fields presidente Ford expresa: “vemos un mundo donde los vehículos hablan entre sí, los conductores y los vehículos se comunican con la infraestructura de la ciudad

para aliviar la congestión, y la gente comparte vehículos” mientras que la empresa francesa de vehículos Valeo aseguró: “que si bien la dirección está clara en torno a los inventos, la corriente va demasiado rápido. La gente aún tiene miedo a dejar todo en manos del vehículo. Por eso calcula que recién en 2017, el mercado podría estar listo para este tipo de autos”. De esto se puede concluir que la innovación podría ser un plus para captar el mercado de clientes considerados jóvenes profesionales con nuevos instrumentos y bondades al adquirir la camioneta como por ejemplo confirmar la completa conexión con teléfonos inteligentes y aprovechar al máximo las bondades del uso del internet. Actualmente el uso del vehículo según análisis realizado es para actividades de trabajo y comercio, el concepto que se pretende aplicar es que se amplíe su utilidad funcional para uso dentro de la ciudad como transporte y de entretenimiento, por ejemplo.

- Se concluye la necesidad de automatizar en gran medida los procesos que intervienen en la línea de ensamblaje, buena práctica ha sido de Maresa Ensambladora en el área de pintura con la implementación de la cataforesis o ELPO la cual también permite ensamblar marcas adicionales. Esto permitirá mejorar los tiempos de ensamblaje y disminución de gastos fijos corrientes.

- Se comprobó la veracidad de la hipótesis planteada, en el sentido que un estudio de competitividad es una alternativa de información para la toma de decisiones por parte de los altos directivos ya que les permite a partir de estos datos, idealizar una estrategia que se ajuste adecuadamente a la realidad empresarial, sean capaces de diseñar ventajas competitivas y presentar perspectivas adecuadas para impulsar su desempeño.

- Se han cumplido con los objetivos específicos de este trabajo de investigación, evidenciando documentalmente la realización del análisis de la industria automotriz mundial, evolución del mercado nacional, información de los principales competidores y el escenario comercial existente (oportunidades, riesgos, tendencias y restricciones).

5.2. Recomendaciones

Se recomienda que accionistas que invierten en el sector ensamblador puedan establecer con la función ejecutiva acuerdos mínimos referidos a regulaciones del negocio.

Se sugiere al actual sistema gubernamental abrir su gestión a nuevos empresarios extranjeros ofreciendo oportunidades de inversión segura y rentable.

Se recomienda que para futuras investigaciones se puedan incluir resultados de indicadores de productividad laboral, índices de desperdicios, tiempos de producción, grado de integración vertical.

Se sugiere que las mediciones estándares de dimensiones y capacidad de carga puedan ser estandarizados ya que durante las pruebas realizadas al producto, se logró evidenciar que por ejemplo las dimensiones del balde como de su volumen son muy similares. Esto permitiría establecer autopartes genéricos y por tanto optimizar tanto su producción como precio.

Se recomienda establecer indicadores de gestión para la evaluación inicial de los proveedores con el propósito de elevar el desempeño de los autopartistas. Establecer una serie de parámetros estándar a nivel de la industria permitiría generar estadísticas para la toma de decisiones del sector. Los parámetros de evaluación que se sugiere evaluar son: sistema de calidad, por certificados y comercial (anexo 05).

De la misma manera se recomienda establecer indicadores de productividad dentro de los procesos de ensamblaje con el propósito de elevar su competitividad en el sector (anexo 06).

BIBLIOGRAFIA

1. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. Anuario empresarial. (2013),
http://www.aeade.net/web/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=101 Consultado el 27 de diciembre del 2014.
2. Bloomberg. "Empresas alemanas están en la mira por la subcontratación". *El Comercio* (Quito), 2 ed., octubre 26, 2014, 9.
3. Bloomberg. 2014. Empresas alemanas están en la mira por la subcontratación. *El Comercio*, 26 de octubre, sección Economía/Negocios.
4. Brown, Frederic. "El apetito de los todoterreno no tiene límites". *El Comercio* (Quito), 2 ed., noviembre 23, 2014, 07.
5. Brown, Frederic. 2014. El apetito de los todoterreno no tiene límites. *El Comercio*, 23 de noviembre, sección Economía/Negocios.
6. Corporación Ekos. Top 1000 Ranking Empresarial Ecuador 2014. *Ekos* (2014): 46-60.
7. Corporación Ekos. Mejores lugares para trabajar. *Ekos* (2014): 46-60.
8. Correa, Karen. 500 mayores empresas del Ecuador. *Vistazo* (2014): 91-134.
9. Correa, Karen. 100 empresas y líderes con mayor reputación en Ecuador. *Vistazo* (2014): 107-143.
10. Danhke, Andrew. *Metodología de la Investigación*. Barcelona: Ediciones Deusto, 1989.
11. EFE. "Los vehículos del futuro se asemejan más a casas". *El Comercio* (Quito), 2 ed., enero 11, 2015, 31.
12. El Universo. "Camiones Hyundai se ensamblarán en Manta". *El Universo* (Quito), 2 ed., septiembre 15, 2010, <<http://www.eluniverso.com/2010/09/15/1/1356/eljuri-montara-planta-ensamblaje-camiones-hyundai-manabi.html>>.
13. EFE. 2015. Los vehículos del futuro se asemejan más a casas. *El Comercio*, 11 de enero, sección Tecnología.
14. Galárraga, Francisco (Consultor de plantas ensambladoras en el país). Conversación telefónica con el autor, 23 diciembre, 2014.

15. Grupo de Diarios de América. *"La conducción autónoma es el futuro de la industria automotriz en el mundo"*. *El Comercio* (Quito), 2 ed., junio 8, 2014,36.
16. GDA y Andrea Gordón. 2014. La conducción autónoma es el futuro de la industria automotriz en el mundo. *El Comercio*, 08 de junio, sección Tecnología.
17. Horvath & Partners, *Dominar el Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Gestión 2000, 2008.
18. Jaramillo, Andrés. *"El desarrollo de software será la llave para entrar al mundo de la industria 4.0"*. *El Comercio* (Quito), 2 ed., noviembre 09, 2014,32.
19. Jaramillo, Andrés. 2014. El desarrollo de software será la llave para entrar al mundo de la industria 4.0. *El Comercio*, 09 de noviembre, sección Tecnología.
20. Kaplan Robert y Norton David, *Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2008.
21. Larraín, Felipe. *Macroeconomía en la práctica*. Barcelona: Pearson Prentice Hall, 2004.
22. Liker, Jeffrey. *Toyota cómo el fabricante más grande del mundo alcanzó el éxito*. Bogotá: Norma, 2010.
23. Luna, Diego (Presidente ejecutivo de la Asociación de empresas automotrices del Ecuador). Correo electrónico al autor, 17 noviembre, 2014.
24. Mochón, Francisco, y Víctor Carreón. *Micro Economía con aplicaciones a América Latina*. México: McGraw-Hill, 2011.
25. Porter, Michael. *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Barcelona: Deusto, 2006.
26. Paucar, Elena. *"Los avances tecnológicos ponen en relieve el conflicto hombre-máquina"*. *El Comercio* (Quito), 2 ed., octubre 26, 2014, 34.
27. Paucar, Elena. 2014. Los avances tecnológicos ponen en relieve el conflicto hombre-máquina. *El Comercio*, 26 de octubre, sección Tecnología.
28. Thompson, Arthur, y A.J. Strickland. *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill, 2010.
29. The Economist. *"La gran desaceleración"*. *Revista Vistazo* (Quito), 4 ed., diciembre, 2014,39-41.

30. Revista institucional de Corporación Maresa Holding. “Mensaje de Presidencia.” Sinergia (2014): 5.
31. Ruiz, Marcelo (Presidente ejecutivo de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana). Conversación telefónica con el autor, 17 noviembre, 2014.
32. Sánchez, Patricio (Gerente de Abastecimientos de Maresa Ensambladora). Correo electrónico al autor, 12 octubre, 2014.
33. Sica, Dante. 2012. Las perspectivas del mercado automotriz mundial. Un zoom obre Latinoamérica. Presentación realizada ante la Asociación Latinoamericana de Distribuidores de Automotores, 17 de mayo del 2012, en Puerto Madero, Argentina.
34. Villón, Jorge. 2010. Camiones Hyundai se ensamblarán en Manta. *El Universo*, <http://www.eluniverso.com/2010/09/15/1/1356/eljuri-montara-planta-ensamblaje-camiones-hyundai-manabi.html> (consultado el 13 de junio de 2015).

ANEXOS

Anexo 1 – Ranking mundial de empresas manufactureras 2014 completo












| N.- | GRUPO | TOTAL |
|------------|---|--------------|
| 1 | TOYOTA | 10.475.338 |
| 2 | VOLKSWAGEN | 9.894.891 |
| 3 | G.M. | 9.609.326 |
| 4 | HYUNDAI | 8.008.987 |
| 5 | FORD | 5.969.541 |
| 6 | NISSAN | 5.097.772 |
| 7 | FIAT | 4.865.758 |
| 8 | HONDA | 4.513.769 |
| 9 | SUZUKI | 3.016.710 |
| 10 | PSA | 2.917.046 |
| 11 | RENAULT | 2.761.969 |
| 12 | B.M.W. | 2.165.566 |
| 13 | SAIC | 2.087.949 |
| 14 | DAIMLER AG | 1.973.270 |
| 15 | CHANGAN | 1.447.017 |
| 16 | MAZDA | 1.328.426 |
| 17 | DONGFENG MOTOR | 1.301.695 |
| 18 | MITSUBISHI | 1.262.342 |
| 19 | BAIC | 1.115.847 |
| 20 | TATA | 945.113 |
| 21 | GEELY | 890.652 |
| 22 | FUJI | 888.812 |
| 23 | GREAT WALL | 730.570 |
| 24 | FAW | 623.708 |
| 25 | MAHINDRA | 552.912 |
| 26 | ISUZU | 541.068 |
| 27 | BRILLIANCE | 520.228 |
| 28 | CHERY | 468.287 |
| 29 | JAC | 467.597 |
| 30 | BYD | 433.718 |
| 31 | AVTOVAZ | 392.920 |
| 32 | CHONGQING LIFAN MOTOR CO. | 235.894 |
| 33 | GUANGZHOU AUTO INDUSTRY | 174.169 |
| 34 | CHINA NATIONAL HEAVY DUTY TRUCK | 170.641 |
| 35 | HUNAN JIANGNAN AUTOMOBILE MANUFACTURING CO. | 167.522 |
| 36 | PACCAR | 144.667 |
| 37 | PROTON | 111.840 |
| 38 | SHANXI | 107.377 |
| 39 | ASHOK LEYLAND | 96.556 |
| 40 | GAZ | 93.217 |
| 41 | XIAMEN KING LONG | 89.645 |
| 42 | NAVISTAR | 77.935 |
| 43 | TANGJUN OU LING | 70.567 |
| 44 | HEBEI ZHONGXING | 65.025 |

| | | |
|----|------------------------|--------|
| 45 | GUIHANG YOUNGMAN LOTUS | 63.724 |
| 46 | HAIMA AUTOMOBILE | 61.054 |
| 47 | SOUTH EAST (FUJIAN) | 58.221 |
| 48 | ZHENGZHOU YUTONG | 57.711 |
| 49 | UAZ | 51.289 |
| 50 | SICHUAN HYUNDAI | 45.688 |

(Modificado de: Organisation Internationale des Constructeurs d' automobiles, 2015)

Anexo 2 - Modelos ensamblados por las diferentes ensambladoras

| MARESA ENSAMBLADORA | | |
|---|---|---|
|  |  |  |
| BT-50 Cabina Simple 4 x 4 STD 2,6 L | BT-50 Cabina Doble 4x2 STD 2,6L Gasolina | BT-50 Cabina Doble 4x2 STD 2,5L CRDI |
|  |  |  |
| BT-50 Cabina Doble 4x4 Action 2,6L Gasolina | BT-50 Cabina Doble 4x2 Action 2,6L | BT-50 Cabina Doble 4x2 Action 2,5L CRDI |
|  |  |  |
| BT-50 Cabina Doble 4x4 STD 2,5L CRDI | BT-50 Cabina Doble Outdoors 2,5L CRDI | BT-50 Cabina Doble 4x4 STD 2,6L Gasolina |

| ONMIBUS BB | | |
|---|---|---|
|  |  |  |
| Aveo | Grand Vitara | Sail |
|  |  | |
| Grand Vitara SZ | D - Max | |
| AYMESA | | |
|  |  |  |
| Kia Rio | Kia Pregio Grand | Kia Cerato |
|  |  |  |
| Kia Sportage | Hyundai HD45 | Hyundai HD65 |
|  | | |
| Hyundai HD72 | | |

| CIAUTO | | |
|---|---|---|
|  |  |  |
| Wingle 5 CD/gasolina | Wingle 5 CD/diesel | Wingle 5 CS |
|  |  | |
| Haval H2 | Haval H6 | |

Anexo 3 - Aplicación de encuestas a propietarios de camionetas ensambladas

| |
|--|
| UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR |
| MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS |

| |
|--|
| APLICACIÓN DE ENCUESTAS A PROPIETARIOS DE CAMIONETAS ENSAMBLADAS EN EL PAIS |
|--|

| A.- DATOS INFORMATIVOS | |
|-------------------------------|--|
| Nombre del encuestado: | |
| Marca de la camioneta: | |
| Año del modelo: | |
| Lugar de la entrevista: | |

| B.- APLICACIÓN DE LA ENCUESTA |
|--|
| B.1.- Favor por cada pregunta, únicamente responda y escoja con una exis una marca de modelo |

| DESCRIPCIÓN DE LA PREGUNTA | MAZDA | CHEVROLET | GREAT WALL |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ¿Qué marca de camioneta considera usted, es la que posee una red de talleres técnicos donde al menos tengan un 90% de sus necesidades de repuestos originales? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Desde su perspectiva como cliente, qué marca de camioneta le ofrece una amplia red geográfica de talleres técnicos para servicios de mantenimiento (correctivo, preventivo, colisiones y pintura)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Una vez que usted ha sondeado el valor de un mantenimiento, qué marca de camioneta le ofrece valores de mantenimiento accesibles a su necesidad y presupuesto financiero? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Qué marca de camioneta considera usted, es la que posee una red de concesionarios comerciales donde le ofrezcan al menos un 90% de necesidad de adquirir modelos y colores de camioneta? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| A saber que usted ya dispone de una camioneta ensamblada en el país, si alguien le preguntase. ¿Qué marca de camioneta recomendaría? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Anexo 04 - Formato de preguntas realizadas como instrumento durante la entrevista realizada a expertos en el sector

| |
|--|
| UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR |
| MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS |

| |
|--|
| APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A EXPERTOS EN EL SECTOR ENSAMBLADOR |
|--|

| | |
|-------------------------------|--|
| A.- DATOS INFORMATIVOS | |
| Nombre del experto: | |

| |
|---|
| B.- APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA |
| B.1.- Actualmente el % de ensamblaje es de 40,35% con tendencia a la alta ¿Significa que dicha línea de producción es atractiva empresarialmente? |
| |
| B.2.- De las tres ensambladoras que ensamblan camionetas, ¿a qué se debe que tengan diferentes resultados tanto en rentabilidad, infraestructura, variedad, modelo y precios? |
| |
| B.3.- En el 2012 y 2013 fue un buen negocio para las ensambladoras las ventas a Venezuela, pero de esas fechas a la actualidad la producción al exterior ya no existe. ¿Significa que cómo sector tiene fuertes amenazas o fueron debilidades internas propias? |
| |
| B.4.- Como sector que otras debilidades se puede mencionar? |
| |
| B.5.- Pero como mercado interno, sigue siendo atractivo? |

| |
|--|
| |
| B.6.- La política de restricciones considera que dio fuerza al sector o fue una oportunidad de negocio para generar proveedores internos? |
| |
| B.7.- Ante la posibilidad de generar acuerdos con la Unión Europa, genera una oportunidad de negocio inmediata o es algo que a corto y mediano plazo no se conveniente para el sector? |
| |
| B.8.- Si analizara sus respuestas anteriores, y realizará un primer ejercicio con las matrices sectoriales EFI y EFE, ¿Qué resultados preliminares se evidenciarían? |
| |
| B.9.- De la misma manera un resultado obvio de la matriz de perfil competitivo sería que GM tiene una gran marca que la respalda, a CIAUTO las marcas chinas mientras que Maresa ha confirmado que ya no producirá al 2016 camionetas BT 50? es obvio la respuesta o cómo sería? |
| |
| B.10.- En la siguiente matriz PEYEA he clasificado algunos factores críticos de éxito, ¿Son todos, o falta alguno? ¿Podría dar a los pesos y calificaciones, por favor? |
| |

Anexo 05 - Propuesta evaluación proveedores

| Sistema calidad | |
|-----------------------------|---|
| 1 | Documentación y manejo de instrucciones de procesos y control |
| 2 | Control de materia primas, componentes y servicios subcontratados |
| 3 | Control de condiciones de manufactura y equipos |
| 4 | Mantenimiento preventivo y control del equipo de manufactura y control |
| 5 | Sistema de inspección en proceso final |
| 6 | Sistema anti-error |
| 7 | Control y disposición de productos no conformes |
| 8 | Actividades para la prevención de la recurrencia de productos no conforme |
| 9 | Manejo y almacenamiento del producto |
| Certificados | |
| 1 | Sistema de calidad |
| 2 | Certificado de producto |
| 3 | Certificados de producto |
| 4 | Reconocimiento |
| Evaluación comercial | |
| 1 | Respaldo y capacidad financiera |
| 2 | Servicio pre, durante y post venta |

Anexo 06 - Indicadores de productividad

| NOMBRE DEL INDICADOR | FRECUENCIA | FÓRMULA DE CALCULO | UND. |
|--|-------------------|--|-----------------|
| % Cumplimiento de Producción | Mensual | Unidades producidas vs Unidades Planificadas | % |
| Productividad | Mensual | Unidades producidas / personal planta | Unidades/hombre |
| Importe por unidad producida | Mensual | Sumatoria de gastos (insumos) de las diferentes secciones / n° unidades producidas | USD/unidad |
| Ausentismo | Mensual | N° horas por ausentismo / total horas mes (por todos los operarios) | % |
| IF (índice de frecuencia) | Mensual | Horas por lesiones * Base de Horas / Horas laboradas | Horas |
| IF-A (índice de frecuencia acumulado) | Mensual | IF + IF-A (mes anterior) | Horas |
| IG (índice de gravedad) | Mensual | Jornadas perdidas (9horas) * Base de Horas / Horas Laboradas | Horas |
| IG-A (índice de gravedad acumulado) | Mensual | IG + IG-A(mes anterior) | Horas |
| % de ocupación del almacén CKD | Mensual | # de nichos existentes en el almacén # de nichos vacíos | % |
| Pérdida por unidades | Mensual | Σ de unidades perdidas en el proceso de producción (debido a la falta o atraso en la entrega de material del área) | UND. |
| % de exactitud de inventarios componente subregional | Mensual | Ponderación 3 variables costo (50%), No de artículo (25%), Cantidad faltante o sobrante (25%) en el inventario | % |
| % de exactitud de inventarios canibalización | Mensual | Ponderación 3 variables costo (50%), No de artículo (25%), Cantidad faltante o sobrante (25%) en el inventario | % |
| % de exactitud de inventarios almacén materiales | Mensual | Ponderación 3 variables costo (50%), No de artículo (25%), Cantidad faltante o sobrante (25%) en el inventario | % |
| % de exactitud de inventarios almacén herramientas | Mensual | Ponderación 3 variables costo (50%), No de artículo (25%), Cantidad faltante o sobrante (25%) en el inventario | % |
| % pedidos atendidos almacén de materiales y herramientas | Mensual | (Cantidad de pedidos entregados/Cantidad total de pedidos recibidos en la bodega)*100 | % |
| Índice de rotación de inventarios almacén de materiales y herramientas | Mensual | (Costo movimientos del año / costo total de artículos del almacén) *100 | veces |